

Pekka Hoskonen

Tuotemyynnin lisääminen projektipainotteisessa liiketoiminnassa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

13.5.2013

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Pekka Hoskonen Tuotemyynnin lisääminen projektipainotteisessa liiketoiminnassa 43 sivua 13.5.2013
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalouden koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Kansainvälinen liiketoiminta
Ohjaaja	Lehtori Pirjo Elo
<p>Tämän opinnäytetyön aihe oli tuotemyynnin lisääminen projektipainotteisessa liiketoiminnassa. Työn tavoitteena oli selvittää mitä muutoksia organisaation tulisi tehdä jos yritys haluaa panostaa tuotemyyntiin entistä enemmän. Kohdeyritys toimii hyvin kilpaillulla, kansainvälisellä alalla. Suuri osa yrityksen liikevaihdosta kertyi projektien ja niihin liittyvien palveluiden myynnistä ja tuotemyynnin lisääminen nähtiin potentiaalisena kasvun paikkana.</p> <p>Teoriaosuudessa käsiteltiin projektiorganisaation ja tuotemyyntiorganisaation ominaisuuksia ja rakenteellisia eroja. Tuotteiden myynnissä jakelukanavaratkaisut ja asiakkaat ovat avainasemassa, joten teoriaosuudessa käsiteltiin niitäkin. Myynninjohtamisessa keskityttiin strategisten avainasiakastilien hallitsemiseen. Internetin tuomiin mahdollisuuksia tutkittiin ekstrasnetin muodossa.</p> <p>Kohdeyritys oli rakennettu myyntiorganisaatioksi tulosityksikköpohjalta ja tulosityksiköt muodostuivat tytäryhtiöistä ympäri maailman. Jakelukanavat ja yrityksen sisäiset toiminnot olivat rakennettu toimimaan hitaamman projektimyynnin ehdoilla. Tuoteliiiketoiminnan suhteellinen pienuus näkyi siinä, että jakelukanavia ei hyödynnetty tehokkaimmalla mahdollisella tavalla. Yrityksen sisäiset sähköiset järjestelmät eivät vielä olleet käytössä kaikissa tytäryhtiöissä ja tämä oli osa syy siihen, että yritys ei vielä tarjoa ekstrasnet-palveluita asiakkaille.</p> <p>Yrityksen ei tarvitse tehdä rakenteellisia muutoksia kasvattaakseen tuotemyyntiään. Tarvetta on enneminkin jo olemassa olevien rakenteiden toiminnan tehostuksesta. Jakelukanavia ei hyödynnetä tehokkaasti ja jakelukanavien joukosta puuttuvat kokonaan tukku-kauppiaat, jotka ovat tärkeä jakelukanava myynti kasvatettaessa. Yrityksessä nähtiin tuotemyynnin kasvattaminen positiivisena asiana, vaikka tämä tietää työmäärän lisääntymistä alussa.</p> <p>Sähköiset järjestelmät kuten toiminnan ohjausjärjestelmät on yhtenäistettävä ja saatava käyttöön jokaisessa tytäryhtiössä, jotta tuotekaupasta saadaan nopeampaa ja tehokkaampaa. Sisäisten järjestelmien ollessa kunnossa voidaan asiakkaille tarjota ekstrasnet-palvelu, joka omalta osaltaan helpottaa sekä tilausten tekoa, että käsittelyä.</p>	
Avainsanat	Projektiorganisaatio, Tuoteliiiketoimintaorganisaatio, Asiakkaat, Jakelukanavat, Strategisten avainmyyntitilien hallinta, Ekstrasnet

Author(s) Title	Pekka Hoskonen Increasing Product Sales in a project Orientated Business
Number of Pages Date	43 pages 13 May 2013
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	International Business
Instructor	Pirjo Elo, Senior Lecturer
<p>The subject of this thesis was increasing product sales in a project based-business. The goal was to research what kind of changes should be made in an organization to enable it to focus on product sales. The company operates in a highly competitive global market. The majority of the company's sales come from selling projects and services related to projects, and the product sales was seen as a potential source for increasing revenue.</p> <p>The theoretical of the thesis part focused on the differences between a project organization and a product sales organization. In product sales organizations, distribution channels and customers are key factors so these were also studied. Strategic key account management gave perspective to managing sales. The possibilities that the internet offers were studied by focusing on extranet.</p> <p>The company is organized as s sales organization based on profit centers. These profit centers are subsidiaries all over the world. Distribution channels and internal processes are structured to work with slower-paced project sales. The small role of product sales was shown in the way the distribution channels were utilized. Internal electronic systems were not in use in all of the subsidiaries and this was one of the reasons why the company was not offering extranet services for its customers.</p> <p>The company does not have to make structural changes to increase product sales. The need for change is in increasing efficiency of existing structures and operations. All the distribution channels must be utilized to the fullest potential and the lack of wholesalers must be addressed because these play a key role in increasing product sales. The general consensus in the company was that increasing product sales is a positive thing even though the work load will increase in the beginning.</p> <p>The electrical systems such as enterprise resource planning systems have to be standardized and implemented in all of the subsidiaries in order to make product sales faster and more efficient. When internal systems are in order the company is able to provide the customers with an extranet which makes ordering and processing the orders easier and faster.</p>	
Keywords	Project organization, Product business organization, Customers, Distribution channels, Strategic key account management, Extranet

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tavoite ja lähtökohdat	1
1.2	Prosessi	2
2	Projektiorganisaatio	3
3	Tuoteliiketoimintaorganisaatio	5
3.1	Tuotepohjainen organisaatiomalli	5
3.1.1	Tulosityksikköpohjainen organisaatio	5
3.1.2	Funktionaalisesti jaettu organisaatio	6
3.2	Muutos asiakasohjautuvaksi organisaatioksi	8
4	Asiakkaat	10
4.1	Asiakaskannattavuus	10
4.2	Asiakkaiden ostokäyttäytyminen	11
4.2.1	Uskolliset asiakkaat	11
4.2.2	Alennusten perässä juoksevat asiakkaat	12
4.2.3	Impulsiiviset asiakkaat	12
4.2.4	Tarpeen perusteella ostavat asiakkaat	13
4.2.5	Vaeltelevat asiakkaat	13
4.3	OEM-asiakkaat ja niiden rooli	14
5	Jakelukanavat	15
5.1	Jakelukanavien rakenne	15
5.2	Jakelukanavan valinta	16
6	Myynti- ja jakelukanavavaihtoehdot	18
6.1	Tuotteiden myynti ulkopuolisten toimijoiden avulla	19
6.2	Suoramyynti	21
6.3	Internetin rooli yritysten välisessä kaupassa	21
6.3.1	Ekstranet	22
6.4	Myyntitoiminnan kehityssuunta	24
6.4.1	Tuotteen myyminen	25
6.4.2	Ratkaisun myynti	25
6.4.3	Arvonmyynti strategia	26

7	Asiakastilien hallinta	27
7.1	Strategisten avainasiakastilien hallinta	28
7.2	Avainasiakkaiden hallinta	29
7.3	Vaadittavat toimet menestyksellä strategisten avainasiakastilien johtamiselle	30
7.4	Strategisten avainasiakastilien määrä	31
8	Tulokset	32
8.1	Kohdeyrityksen toiminta tällä hetkellä	32
8.2	Haastatteluiden tuloksia	34
8.2.1	Tuotemyynnin kasvattamisen mielekkyys	34
8.2.2	Tuotemyynnin kasvattamisen haasteet	35
8.2.3	Internetin tuomat mahdollisuudet	37
8.2.4	Asiakkaan näkökulma	38
9	Johtopäätökset	39
	Lähteet	44

1 Johdanto

1.1 Työn tavoite ja lähtökohdat

Tämän työn aiheena on tuotemyynnin kasvattaminen projektipainotteisessa liiketoiminnassa. Kohdeyritykseni toimii kansainvälisillä markkinoilla ja tämän hetkiset asiakkaat ovat suurimmalta osalta isoja kansainvälisiä yrityksiä. Ala on todella kilpailtu ja kohdeyritykseni on alalla keskisuuri toimija. Alalla toimii muutama todella suuri toimija ja monta myyntivolyymiltaan samankokoista yritystä kohdeyritykseni kanssa. Kilpailun tiukkuuden takia onkin viisasta koettaa kehittää liiketoiminnassa sellaista osa-aluetta, joka nähdään selvästi kehityskohteeksi.

Tällä hetkellä suurin osa kohdeyritykseni liikevaihdosta tulee joko pitkäkestoisista projekteista tai palveluista ja suunnittelusta, jotka ovat iso osa tätä toimialaa. Vaikka projekteista saatavat korvaukset ovat isoja, täytyy niihin sijoittaa myös paljon aikaa ja resursseja. Rahallisten korvausten saamiseen kuluu paljon aikaa. Yrityksen oma tuoteliiketoiminta on tällä hetkellä heidän mielestään liian pieni osa liikevaihtoa ja tähän ongelmaan heiltä löytyy nyt uusi tuoteperhe, jonka avulla tuotemyyntiä on tarkoitus lisätä huomattavasti.

Kohdeyrityksen ydinosaaminen liittyy projekteihin ja niiden myyntiin. Projektiorganisaatiot ja myyntiorganisaatiot eroavat rakenteiltaan toisistaan. Työn tavoite on selvittää, mitä tulee ottaa huomioon kun yritys haluaa panostaa nopeampaan kauppaan, projektiluontoisen ja pidempikestoisen kaupan ydinosaamisensa ohella.

Tuoteliiketoiminta eroaa projektimyynnistä, joten tarkastelen myös jakelukanavien rakennetta ja sitä miten yrityksen kannattaa omia jakelukanaviaan muuttaa, jotta osaliiketoiminta olisi tehokkaampaa. Internetin rooli myös yritysten välisessä kaupassa on yhä tärkeämpää. Markkinoilla on monen tyyppisiä asiakkaita ja ostotavat ja ostopäätöksiin vaikuttavat eri seikat eri asiakkailla. Monen asiakastyypin takia selvitin, minkälaisia asiakastyyppejä on ja miten kohdeyritys on asiakkaat jaotellut. Selvitin, mitä mahdollisuuksia ekstrapetä yrityksen ja sen asiakkaiden väliseen yhteydenpitoon. Selvitin myös miten ja mihin suuntaan myyntitoiminta on kehittymässä. Asiakastilien hoidossa keskityn avainasiakastilien hallintaan ja siihen, mitä se vaatii yritykseltä.

Työssä en käytä yrityksen nimeä vaan yritystä käsitellään nimellä kohdeyritys heidän toivomuksestaan. Samasta syystä toimialaa ei tuoda julki, ettei siitäkään pysty päättämään mistä yrityksestä on kyse.

1.2 Prosessi

Aloitin tutustumalla työssä käsiteltäviin aiheisiin liittyvään kirjallisuuteen. Tietoa etsin niin perinteisistä kirjoista kuin internetistä ja sähköisistä kirjoista. Tietoa etsin niin suomenkielisestä kuin englanninkielisestä kirjallisuudesta

Tietojen keräyksen jälkeen haastattelin yrityksen myyntijohtajaa ja myyntiedustajaa. Tällä tavalla kykenin kysymään juuri tähän työhön liittyviä kysymyksiä. Haastatteluilla sain selville enemmän kuin sillä, että olisin tutkinut yrityksestä löytyvää kirjallista tietoa, koska niistä harvemmin saa oikeaa kuvaa yrityksen todellisesta tahtotilasta ja toiminnasta. Haastatteluiden avulla sain hyvän kuvan siitä millä tavalla yrityksessä eri asemassa olevat henkilöt kokevat tuotemyynnin kehittämisen ja mielekkyyden.

Asiakkaan näkökulmaa edustaa toisella alalla toimivan vähittäismyyjän edustaja. Tämä toinenkin ala on todella kilpailtu, vaikkakin paljon pienempi, ja tavarantoimittajia on todella paljon joten koen, että sieltä saadut vastaukset peilaa hyvin kohdeyritykseni asiakaskuntaan vähittäismyynnin puolella. Koen, että tarkempi perehtyminen pienempiin asiakkaisiin antaa tarpeeksi tarkan kuvan tarvittavista toimista tämän työn puitteissa, siitä mitä asiakas odottaa tavarantoimittajaltaan.

Työn kannalta tärkeät asiat, joihin haastatteluissa keskityin, liittyivät asiakkaiden johtamiseen, jakelukanaviin, ekstranettiin ja yrityksen rakenteeseen. Haastatteluissa kysyin myös, minkälaisena mahdollisuutena tuotemyynti nähdään kohdeyrityksessä. Vähittäiskaupan edustajan haastattelu keskittyi odotuksiin, jotka liittyvät tavarantoimittajiin. Vähittäiskauppiiaan kaikilla tavarantoimittajilla oli jonkinlainen ekstranet-palvelu käytössä, joten sain hyvän kuvan siitä miten asiakkaat kokevat ekstranetin käytön.

Tuoteryhmä on jo myynnissä yrityksellä, joten tuotteenlanseerausta en käsittele työssä. Hinnoitteluun liittyvät kysymykset eivät olleet oleellisia työn kannalta, kuten eivät myöskään markkinoinnilliset kysymykset.

2 Projektioorganisaatio

Tällä hetkellä suuri osa kohdeyritykseni liikevaihdosta tulee pitkien projektien myynnistä ja tämän takia organisaatio on rakennettu palvelemaan tämän tyyppistä liiketoimintaa (Kohdeyrityksen myyntijohtaja 2013).

Projektien luonteeseen kuuluu, että ne ovat väliaikaisia, niillä on selkeä päämäärä ja ne ovat usein kertaluonteisia. Projektit voivat olla osa yrityksen liiketoimintaa tai yrityksen ydinosaaaminen voi olla projektien läpivienti. Usein projektit ovat osa liiketoimintaa tai projektien lisäksi on muutakin liiketoimintaa. Kohdeyritykselläni projektit ja niihin liittyvä suunnittelu on tällä hetkellä todella suuri osa heidän liiketoimintaansa. Projekteissa toiminta tähtää päämäärän saavuttamiseen ja toiminta sen aikana on johdettua ja tavoitteellista. Jos projektiin sisältyy muutakin kuin suunnittelu ja alihankkijoita käyttäen toteutus on tärkeää, että kaikki yrityksen osastot joita projekti työllistää työskentelevät saman päämäärän saavuttamiseksi. Projektien tulisi olla yrityksen strategian mukaisia ja projektin toimeenpanossa on mahdollista myös toimia tavalla joka edistää yrityksen strategian toteutusta, projektin tehokkaan ja päämäärän saavuttamisen ohella. (Artto & Martinsuo & Kujala. 2006 teoksessa Johtamisen käsikirjat.)

Projektin johtaminen on tärkeää yrityksen näkökulmasta, koska se vaikuttaa jokaisen yrityksen osaston toimintaan jossain vaiheessa projektin elinkaarta. Projektimyyynnissä on se erityispiirre, että se ei ole pelkästään ratkaisun tai tuotteen toimittamista vaan siihen sisältyy myös ratkaisun kehittämistä. Kaikille asiakkaille ei voi toimittaa samantyyppistä tuotetta tai ratkaisua vaan niissä täytyy ottaa huomioon asiakkaan erityistarpeet ja toiveet. Toimitusprojekti on paras tapa kuvata projektimyyntiä tai projektiliiketoimintaa. Vaikka toimitusprojekti eroaakin normaalista myynnistä, ovat tämän tapaiset projektit osa monien tavaroiden ja palveluiden myyvän yrityksen liiketoimintaa. Projektimyynti tulisi nähdä liiketoiminnan ja tuotannon keinona tuottaa lisäarvoa asiakkaalle juuri tämän tarpeisiin räätälöidyn tuotteen avulla. (Artto ym. 2006 teoksessa Johtamisen käsikirjat.)

Projektiluonteisessa myyntitoiminnassa myytävä tuote ei ole sama, standardituote, mitä myydään kaikille muillekin asiakkaille. Tuote tai tuotekokonaisuus rakennetaan spesifisti tilauksen tehneen asiakkaan tarpeisiin ja tämän toiveiden mukaan. Tämän tyyppinen myyntityö vaatii paljon myyntiorganisaatiolta, koska asiakkaan tarpeen tunnistaminen on avain asemassa oikeaa kokonaisuutta mietittäessä. Projektiluonteinen myynti

sisältää tuotteen lisäksi myös palveluja. Tuotetta voidaan joutua muuttamaan jonkun verran, että se saadaan toiminaan juuri kyseisen asiakkaan tarpeisiin. Niin kuin yleensäkin kohdeyritykseni tarjoaa myös asennuspalvelun myymiinsä projekteihin ja takaa, että varaosia kyseisiin kokonaisuuksiin on tarjolla myös jatkossa. Nämä isot projektit vaikuttavat koko yritykseen. (Johtamisen käsikirjat.)

Kohdeyrityksessäni systeemit suunnitellaan asiakkaan tarpeiden mukaan ja mahdollisesti joitain komponenttejäkin muutetaan asiakkaan tarpeisiin. Tuotantolaitokset varmistavat, että tarvittavat osat ovat saatavilla silloin kun niitä tarvitaan ja kun nämä osat alueet ovat kunnossa, yrityksen oma asennustiimi tai ulkopuolinen alihankkija asentaa sovitut järjestelmät sovitulla tavalla ja aikataululla. Vielä asennuksen jälkeen myyjän täytyy varmistaa järjestelmän kunnossapito ja päivittäminen asiakkaan kanssa tehdyn sopimuksen mukaisesti. Projektityyppinen myyntiorganisaatio työllistää monia osastoja yrityksestä valmistuksesta ja tuotesuunnittelusta huoltotoimintaan asti. (Johtamisen käsikirjat; Kohdeyrityksen myyntijohtaja 2013.)

Projektimyyntityötä tekevissä yrityksissä on usein maakohtaiset myyntiorganisaatiot paikallistuntemuksen takia. On tärkeää tuntea asiakkaiden liiketointa ja toimintatavat hyvin ja kulttuurilliset tekijät vaikuttavat näihin todella paljon. Maakohtaiset myyntiorganisaatiot helpottavat myös yhteydenpitoa juuri sen alueen asiakkaisiin. Tapaamiset onnistuvat ilman pitkiä lentoja ja aikaero ei ole häiritsemässä mahdollista puhelinkonsultaatiota. Projekteissa on kyse pitkä kestoisesta yhteistyöstä ja rahalliset korvaukset ovat myös suuria, näiden seikkojen takia on tärkeää, että asiakkaan ja myyjän väliselle yhteistyölle luodaan hyvä ja luottamusta herättävä pohja. Yhteydenpidon helppous ja samoilla toimintamalleilla toimiminen, ovat tärkeässä roolissa luottamusta herättävää ja pitkäkestoista liiketoimintasuhdetta rakennettaessa ja asiakkaiden silmissä kilpailijoista erottautumisessa. (Teknolוגiateollisuus 2011 teoksessa Johtamisen käsikirjat.)

3 Tuoteliiketoimintaorganisaatio

3.1 Tuotepohjainen organisaatiomalli

Tuotepohjaisen organisaation liiketoiminta perustuu tuotteen jonkin tuotteen valmistukseen ja sen myyntiin asiakkaille. Kun on tehty päätös alkaa valmistaa jotain tiettyä tuotetta, on valmistavan organisaation saatava tuotteensa myös loppukäyttäjälle asti. Organisaatio tulisi muodostaa sellaiseksi, että valmistus ja tuotteen asiakkaalle toimitus olisi mahdollisimman tehokasta. Organisaatiota kehitetään ja muokataan tuotteen mukaan. On kyettävä muuttamaan toimintaa sen mukaan kun tuotteen menekki markkinoilla kehittyy. (Johtamisen käsikirjat.)

Tuotepohjaisen organisaation voi järjestää tulosityksiköittäin tai toiminnoittain (Johtamisen käsikirjat).

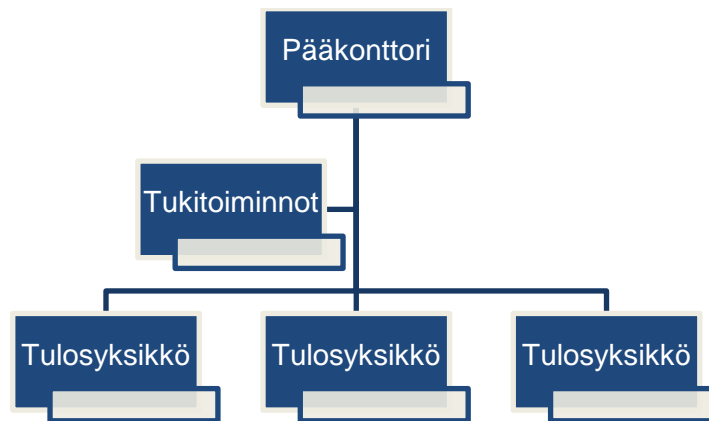
3.1.1 Tulosityksikköpohjainen organisaatio

Tulosityksikköpohjainen rakenne on hyvin yleinen suuryrityksissä. Tulosityksikkö-mallin on omaksunut myös esimerkiksi Helsingin kaupunki. Suurissa yrityksissä on helpompi hallita pienempiä yksiköitä ja seurata eri liiketoiminta osa-alueitten menestystä, koska kaikki kulut ja tulot kohdentuvat oikeaan paikkaan. Yksiköt vastaavat itse tuotekehityksestään, markkinoinnistaan ja myynnistään. Jossain tapauksissa myös valmistus on tulosityksiköiden vastuulla. Yleisimmät tulosityksikköjaon perusteet ovat eri tuotteet tai tuoteluokat ja maantieteelliset alueet. Tulosityksikköjaon voi tehdä myös eri asiakasryhmien perusteella. (Kohonen 2008 teoksessa Johtamisen käsikirjat.)

Tulosityksikkörakenne on joustava ja muuntautumiskykyinen, mikä auttaa sopeutumaan erilaisiin tilanteisiin markkinoilla. Koska tulosityksiköt vastaavat itse monista liiketoiminnan osa-alueista, on tulosityksiköiden tulosten vertailu ja kannattavuuden tarkaselu helppoa. Tämä tietynlainen itsenäisyys mahdollistaa myös sen, että jonkun tulosityksikön voi lakkauttaa ilman suuria vaikutuksia muihin yrityksen osiin, koska muista tulosityksiköistä löytyy edelleen kaikki tarvittavat toiminnot toiminnan jatkamiseen. (Johtamisen käsikirjat.)

Tulosityksikkörakenteessa on myös huonoja puolia. Yrityksen tulee antaa selkeät ohjeet miten yhtiössä toimitaan, ettei käy niin että eri tulosityksiköt eivät toimi koko yrityksen etua ja strategiaa ajatellen vaan keskittyvät vain oman toiminnan tehostamiseen strategian kanssa ristiriitaisilla keinoilla. Myös liiallinen kilpailu eri tulosityksiköiden välillä voi olla haitallista yritykselle kokonaisuutta katsottaessa. (Johtamisen käsikirjat.)

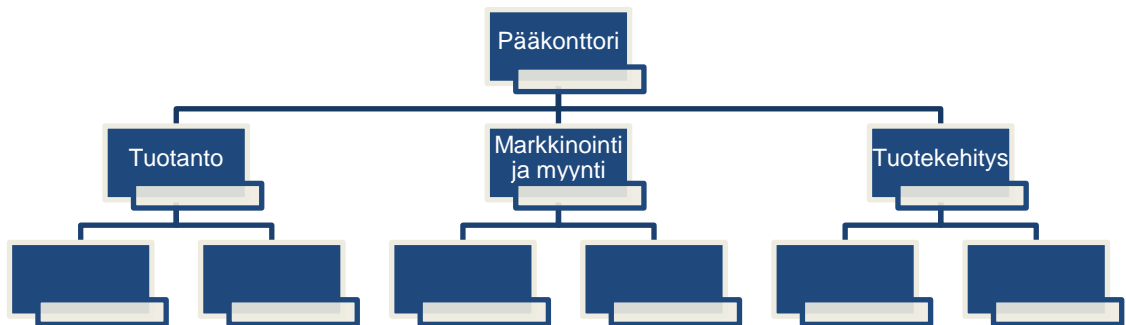
Tulosityksikkörakennetta voidaan tukea tukitoiminnoilla, jotka palvelevat koko organisaatiota tietyn tulosityksikön sijaan. Näillä tukitoiminnoilla on tarkoitus tuoda organisaatioon erikoisasiantuntemusta. Asiantuntemus on yleensä sellaista, mikä ei suoranaisesti vaikuta tulosityksiköiden toimintaan. (Kohonen 2008 teoksessa Johtamisen käsikirjat.)



Kuvio 1. Tulosityksikköorganisaatiomalli (Mukaiillen teoksesta Myynnin johtaminen)

3.1.2 Funktionaalisesti jaettu organisaatio

Funktionaalisesti jaettu tuoteohjautuva organisaatio on juuri sitä mitä nimikin antaa ymmärtää. Yrityksen eri toiminnot muodostavat omat yksikkönsä. Myyntiyrityksen toimintaa ohjaa tuotteille asetetut erilaiset tavoitteet, jotka asetetaan yrityksen johdon toimesta. Hinnittelupäätökset ja tuotekehityksen haluttu suunta tulevat tuotepäälliköiltä. Myyntiyrityksikkö myy tuotetta tuotestrategian mukaisesti ja tuotekehitys kehittää uusia tuotteita saman tuotestrategian mukaan. (Kohonen 2008 teoksessa Johtamisen käsikirjat.)



Kuvio 2. Funktionaalinen organisaatiomalli (Mukaillen teoksesta Myynnin johtaminen)

Funktioiden mukaan jäsennetyt organisaatiot vaativat selkeää ja johdonmukaista johtamista, edellyttävät vertikaalisia kommunikointikanavia ja keinoja eri osastojen välille. Tällä tavalla jaoteltu organisaatio voi olla jäykkä johdettava jos osastot eivät toimi yhtiön strategian ja toimintatavan mukaan. Riskinä on, että asiakkaita koskevat tiedot eivät kulje läpi organisaation kaikkia niitä tietoja tarvitseville osastoille. On myös tärkeää, että eri osastot ottavat huomioon myös koko yrityksen tavoitteet ja tuotevalikoiman eivätkä pelkästään ajattele asiakkaan potentiaalia oman osastonsa kannalta. Tällainen omasta tuotteesta lähtevä ajattelu voi aiheuttaa sen, että asiakkaan koko potentiaalia ei hyödynnetä kauppvoja tehtäessä. (Johtamisen käsikirjat.)

Toiminnoittain jaoteltu organisaatio voi tuoda myös haasteita asiakkaan näkökulmasta. Riskinä on se, että asiakkaaseen ollaan yhteydessä monelta eri osastolta, mahdollisesti vielä saman asian puitteista, myyjäyhteyden toimesta, mikä voi olla asiakkaan mielestä sekavaa ja tehotonta. Jos asiakasyritys toimii itse asiakaslähtöisesti, voi edellä mainittu toiminnan päällekkäisyys edistää tehottomuuden mielikuvaa. Tällaisten tilanteiden takia eri toimintojen välinen yhteyden pito ja yhtenäiset asiakkuudenhallintajärjestelmät ovat hyvin tärkeitä. (Kohonen 2008 Johtamisen käsikirjat.)

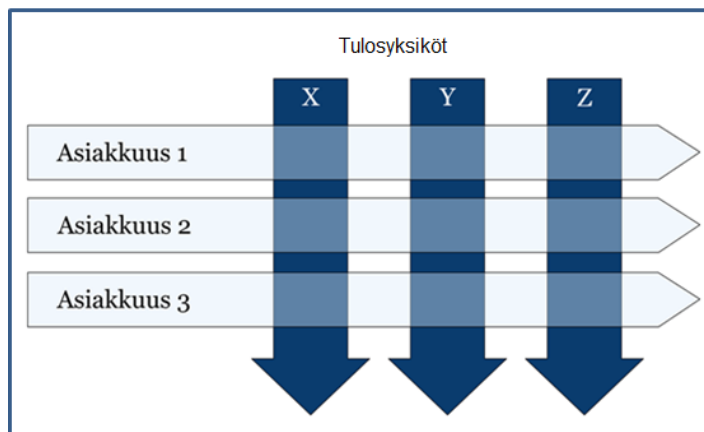
Organisaation on pystyttävä muuttumaan kilpailutilanteen ja markkinoiden muuttuessa. Tuotevetoinen liiketoimintamalli ei välttämättä ole markkinoilla tapahtuneiden muutosten jälkeen enää oikea tai tehokkain tapa toimia. Toiminnoittain jaettua organisaatiota

on hyvä kehittää asiakaslähtöiseen suuntaan osaksi aiemmin mainittujen ongelmatilanteiden vähentämiseksi ja välttämiseksi ja osaksi oman toiminnan tehostamiseksi. Tämä prosessi ei ole nopea ja vaatiikin paljon työtä yrityksen johdolta ja koko yrityksen asenteiden muuttamista. (Johtamisen käsikirjat.)

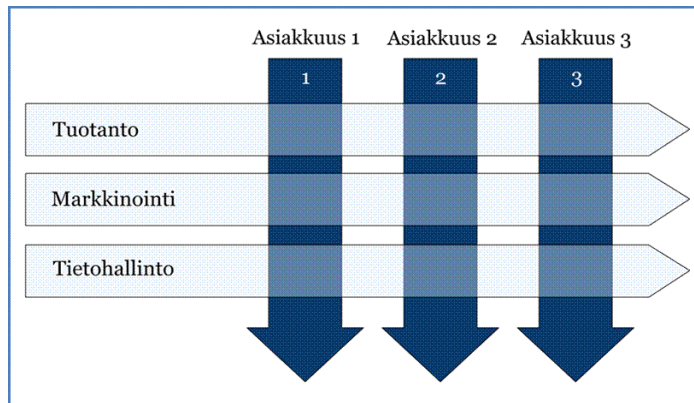
3.2 Muutos asiakasohjautuvaksi organisaatioksi

Organisaation muuttaminen asiakasohjautuvaksi tuoteohjautuvasta vaatii melkein aina muutoksia organisaatorakenteeseen. Asiakkuusohjautuvan organisaation rakenteen tulee perustua asiakkaisiin ja asiakkuusstrategiaan ja organisaatio rakenne tulee muodostaa sillä tavalla, että yritys pystyy toimimaan strategiansa mukaisesti. (Johtamisen käsikirjat.)

Asiakaskeskeisemmäksi organisaatiota kehitettäessä yleinen kehitys suunta on matriisi organisaatio. Matriisi organisaatiossa asiakkaat on mahdollista käsitellä jokaisen tulosityksikön läpi kulkevana virtana tai yrityksen eri prosessit on mahdollista nähdä eri asiakkuuksien läpi menevinä prosesseina. Matriisirakenteella pyritään aktivoimaan eri tulosityksiköt asiakkuuden hoitoon juuri oikeanlaisella panostuksella. (Johtamisen käsikirjat.)



Kuvio 3. Matriisiorganisaatio malli tulosityksiköille (Johtamisen käsikirjat)



Kuvio 4. Matriisiorganisaatio malli asiakkuuksille (Johtamisen käsikirjat.)

Matriisirakenne on sekoitus funktionaalisesti jaettua ja tulosityksiköittäin jaettua organisaatiota. Matriisirakenne luo hyvät edellytykset yrityksen liiketoiminnan kehitykselle ja asiakkuuksien hoidolle, mutta samalla se tuo myös haasteita ja uusia vaatimuksia johtamiselle yrityksessä. On tärkeää määritellä tarkasti eri tulosityksiköiden roolit matriisissä, jotta vältetään roolien ristiriidat. Kun eri tulosityksiköiden roolit ovat selvät, ei organisaatiossa tehdä turhaan päällekkäistä työtä ja tällä tavalla päästään haettuun tehokkuuteen toiminnassa. (Johtamisen käsikirjat.)

Asiakkuusvetoisen matriisiorganisaation toiminnan perustana ovat asiakkuudet. Myynti- ja tulostavoitteiden asettaminen on samalla tavalla tärkeää kuin muissakin organisaatiomalleissa, mutta asiakkuusvetoisessa matriisiorganisaatiossa tavoitteiden pohjana ovat eri asiakasryhmät tai – segmentit. Organisaatiota rakennettaessa otetaan huomioon ne seikat ja toimintatavat joita hyvä asiakkuuksien hallinta vaatii. Yrityksen eri toiminnot mitoitetaan tavalla, jolla taataan asiakkuuksien joustava ja tehokas hallinta eri toimintojen välillä. Asiakasvetoisen matriisiorganisaation kehittämis ehdotukset ja tarpeet tulevat suoraan asiakkailta, jolloin yritys tietää tasan tarkkaan mikä tilanne milläkin hetkellä markkinoilla on. Yrityksen strategian ja toimintatapojen muuttaminen ei ole mikään yksinkertainen ja nopea prosessia antaa asiakkailta saatava palaute oikean suunnan juuri sillä hetkellä oikeaan kehityssuuntaan. (Johtamisen käsikirjat.)

4 Asiakkaat

Asiakkaat ja niiden tarpeet ovat perusta yrityksen toiminnalle. Liiketoiminnan ja varsinkin myynnin tulee olla asiakaslähtöistä, koska he ostavat tuotteita ja myydyistä tuotteista yritys saa tarvitsemansa voiton liiketoiminnan pyörittämiseen. Asiakkaat määrittävät tuotteen ja saamansa palvelun laadun ja tällä tavalla auttavat yritystä kehittämään toimintaansa tehokkaammaksi. Asiakkuuksienhallinta ja uusien hankinta ovat myyntiorganisaation tärkeimpiä tehtäviä. Asiakkuuksienhallinnan helpottamiseksi yrityksen tulisi segmentoida asiakkaat ryhmiin, koska kaikki asiakkaat ovat erilaisia ja vaativat erilaisia lähestymistapoja. Kaikki asiakkaat ovat arvokkaita, mutta tilausvolyymit ja asiakkaan sitoutuneisuus yritykseen vaikuttavat siihen miten eri asiakastyyppejä tulisi käsitellä myyntiorganisaation näkökulmasta. (Management style guide.)

4.1 Asiakaskannattavuus

Asiakkaita on monenlaisia. Asiakasyritysten koko ja ostokäyttäytyminen vaihtelevat paljon. Yrityksen tulee analysoida eri asiakkaiden kannattavuutta, jotta se kykenee tehostamaan omaa toimintaansa maksimoidakseen, kustakin asiakkaasta saamansa hyödyn. (Hellman & Peuhkurinen & Raulas 2005, 151.)

Asiakkaan tuomat tulot ovat hyvä lähtökohta asiakkaan kannattavuutta analysoitaessa. Tulot muodostuvat myyntikatteesta, joka on tuotteisiin liittyvien ostokulujen vähentämisen jälkeen jäljelle jäävä summa. Kate vaihtelee alennuksien ja mahdollisien kampanjoiden takia. Asiakkaille on yleensä määritelty omat hintansa ja tämän takia kaikilta asiakkailta saatava kate ei ole yhtä suuri. Kate ei itsekseen määrää asiakkaan yritykselle tuomia tuloja. Myyntiin liittyy todella usein tukipalveluita kuten toimituskustannukset ja yhteydenpitokustannukset. Näiden kustannukset tulee vähentää katteesta, jotta saadaan todellinen kuva siitä, minkälainen tulotaso asiakkaasta saadaan. Asiakashankinta kustannukset tulee myös ottaa huomioon. (Hellman ym. 2005, 151.)

Katteen tulee olla suurempi kuin edellä mainittujen kulujen, jotta asiakas on kannattava yritykselle. Asiakashankinnasta aiheutuneet kulujen takia vanha asiakas on yritykselle kannattavampi verrattuna juuri hankittuun asiakkaaseen. Pitkäaikainen asiakas on osastoillaan jo kattanut hankinnasta aiheutuneet kustannukset. Tämän takia asiakassuhteita

kannattaa hoitaa niin, etteivät asiakkaan ostot jää vain muutamaan kertaan. (Hellman ym. 2005, 151.)

Pitkäaikaisten asiakassuhteiden ylläpito on usein helpompaa ja halvempaa kuin uusien asiakassuhteiden ylläpito. Pitkäaikaiset asiakkaat tuntevat tuotteet ja toimintatavat paremmin, joten tarvittavan tuotetuen määrä on yleensä pienempi kuin uusilla asiakkailla. Uusille asiakkaille tarjotaan hyvin usein parempia alennuksia asiakassuhteen luomiseksi, joten kate jää tämän takia pienemmäksi kuin vanhoilta asiakkailta saatu kate. Pidempään asiakkaina olleet tahot eivät perusta valintaansa niin paljoa hinnalle vaan tärkeiksi valinta kriteereiksi koetaan myyjän asiantuntemus heidän tarpeista ja liiketoiminnasta ja toimitusvarmuutta. Pitkällä aikavälillä tarkasteltuna on tärkeää säilyttää asiakkaat tyytyväisinä ja pyrkiä luomaan pitkäkestoisia ja tätä kautta entistä kannattavampia asiakassuhteita uusiinkin asiakkaisiin. (Hellman ym. 2005, 151.)

4.2 Asiakkaiden ostokäyttäytyminen

Asiakkaat voidaan jakaa ryhmiin näiden ostokäyttäytymisen perusteella (Management style guide).

4.2.1 Uskolliset asiakkaat

Uskollisten asiakkaiden-ryhmä on pieni, mutta tuo eniten myyntiä yritykselle verrattuna muihin asiakasryhmiin. Yleistäen voidaan todeta, että lojaalit asiakkaat tuovat yli 50 % myynnistä vaikka niiden määrä on alle 20 % kokoasiakaskunnasta. Lojaalit asiakkaat ovat tyytyväisiä myyjäorganisaation tarjoamaan tuotteeseen ja mahdollisesti siihen liittyvään palveluun. On tärkeää, että näihin asiakkaisiin ollaan yhteydessä säännöllisesti ja käytetään aikaa ja nähdään vaivaa asiakassuhteen ylläpitoon. Uskollisilta asiakkailta yritys saa myös arvokasta tietoa omasta toiminnasta ja sen kehityssuunnasta, koska yritykset ovat tehneet yhteistyötä jo pidemmän aikaa. (Management style guide; The 5 types of customers.)

Uskollisten asiakkaiden säilyttäminen vaatii paljon työtä myyjä yritykseltä. Asiakkaisiin täytyy olla säännöllisesti yhteydessä eikä vain odottaa asiakkaan yhteydenottoa. Tiiviillä yhteydenpidolla pidetään huolta, siitä että myyjäyritys ja sen tuotteet ovat asiakasyrityksen hankintaosaston osaston mielessä silloin kun siellä päätetään uusista hankin-

noista. Lojaaleista asiakkaista huolehtiminen mahdollistaa myös sen, että asiakkaat suosittelevat myyjä muillekin yrityksille omien hyvien kokemusten takia. (The 5 types of customers.)

4.2.2 Alennusten perässä juoksevat asiakkaat

Alennusten perässä juoksevat asiakkaat on myös suuri joukko. Näille asiakkaille hinta on todella tärkeä tekijä ostopäätöstä tehtäessä. Nämä asiakkaat ostavat tuotetta, kun tarjous on tarpeeksi edullinen tai sitten he ostavat halvemman brändin tuotteita. Tämän tyyppiset asiakkaat ovat pieniä toimijoita verrattuna esimerkiksi lojaaleihin asiakkaisiin ja haluavat saada osat omien tuotteidensa valmistukseen mahdollisimman edullisesti. Vaikka tämän tyyppiset asiakkaat vaativat edullisempia hintoja ostopäätöksen tekoon, ovat nämäkin todella tärkeä osa asiakaskuntaa. Tämä asiakasryhmä vastaa suuresta osasta liikevaihtoa ja voittoa ja ajan kanssa on mahdollista rakentaa heidän kanssaan, ei niinkään hintaan vaan laatuun ja toimitusvarmuuteen perustuva asiakassuhde. (Management style guide.)

Alennusten perässä juoksevat asiakkaat auttavat myyjää varastonkierron tehostamisessa. Tämän tyyppisille asiakkaille voi tarjota alennuksella tuotteita, joista on tullut uudet versiot ja tällä tavalla päästä eroon vanhasta varastosta. Vaikka alennusten perässä juoksevat asiakkaat muodostavat tärkeän asiakasryhmän, liittyy niihin kumminkin riskejäkin. Alennusten perässä juoksevat asiakkaat ovat herkempiä palauttamaan tuotteita verrattuna lojaaleihin asiakkaisiin ja tätä kautta alennusten perässä juoksevien asiakkaiden asiakassuhteen kannattavuus laskee. (The 5 types of customers.)

4.2.3 Impulsiiviset asiakkaat

Impulsiiviset asiakkaat ovat haastava asiakasryhmä hallita. He tekevät ostopäätöksensä, kun löytävät jostain tuotteen jota, sillä hetkellä tarvitsevat. Impulsiivisille asiakkaille tuotteiden ja niiden teknistentietojen on oltava helposti saatavilla. Tämä tarkoittaa nykyään sitä, että tuotekatalogien on oltava helposti saatavissa ja niistä täytyy löytyä yksityiskohtaisesti tuotteiden ominaisuudet ja käyttömahdollisuudet. Internetkauppa tai internetistä löytyvä ostoportaali on avainasemassa näille asiakkaille. Verkkokaupan puutteeseen ja sen tuomiin mahdollisuuksiin perehdytään kohdeyrityksen pohjalta myöhemmin. Impulsiivisien asiakkaiden tuomat kaupat voivat olla todella iso osa kokonai-

suutta, joten on todella tärkeää, että heille ostaminen ja tuotteiden selaaminen tehdään helpoksi. (Management style guide.)

Impulsiiviset asiakkaat ovat, kaikista heihin liittyvistä haasteista huolimatta, asiakasryhmä, joka tulee nähdä potentiaalisesti suurena myynnin lähteenä. Tämän tyyppisiltä asiakkailta yritys voi saada aivan erilaista palautetta omasta toiminnastaan verrattuna muihin asiakasryhmiin. Palaute taas mahdollistaa toiminnan kehityksen impulsiivisia asiakkaita paremmin palvelevaksi. (The 5 types of customers)

4.2.4 Tarpeen perusteella ostavat asiakkaat

Tarpeen perusteella ostavat asiakkaat etsivät tuotteita joissa on juuri oikeat ominaisuudet heidän käyttöönsä. Tarpeen perusteella ostavat asiakkaat ovat yleensä toistuvasti myyntiorganisaation kanssa yhteyttä pitäviä asiakkaita, mutta yksityiskohtien tärkeys asiakkaille, tuo myös omat haasteensa myyntiprosessiin. Asiakkaalle täytyy pystyä näyttämään miten juuri tämä tuote on oikea heidän tarpeisiinsa ja minkä takia tämä tuote on parempi kokonaisuuden kannalta asiakkaan omiin tuotteisiin. Yhteydenpito ja ongelman ratkominen yhdessä asiakkaan kanssa on tärkeässä roolissa tarpeen mukaan ostavan asiakkaan asiakkuudenhallinnassa. (Management style guide.)

Tarpeen perusteella ostavat asiakkaat muodostavat potentiaalisesti hyvin kannattavan asiakasjoukon. Tarpeen perusteella ostavasta asiakkaasta on mahdollista saada uskollinen asiakas jos, yritys pystyy täyttämään asiakkaan tarpeet. Tarkka tieto siitä minkälaista tuotetta asiakas etsii tekevät tarpeen perusteella ostavista asiakkaista helpommin hallittavan ja potentiaalisesti kannattavamman kuin impulsiiviset asiakkaat, joka on todella tärkeä asiakasryhmä. (The 5 types of customers.)

4.2.5 Vaeltelevat asiakkaat

Nimensä mukaan tämän tyyppiset asiakkaat vaeltavat markkinoilla valmistajalta valmistajalle. Tämä on haastava asiakasryhmä ja vaikeasti hallittavissa. Tämän tyyppiset asiakkaat ovat yleensä uusia toimijoita, jotka eivät itsekkään ole varmoja siitä mitä he tarvitsevat. He ottavat yhteyttä moniin valmistajiin ja tällä tavalla hakevat varmistusta todellisille tarpeilleen. Asiakas on varmasti ollut yhteydessä myös kilpailijoihin, jotka tarjoavat samanlaisia tuotteita, joten on todella tärkeää tuoda ilmi minkä takia juuri tämä tuote on oikea tuote asiakkaalle. Hyvin todennäköisesti ensimmäisestä kontaktista

ei synny kauppaa, mutta hyvin esitetyt myyntiargumentit ja tuotteiden esittely voivat tuoda asiakkaan myöhemmin takaisin. (Management style guide.)

Vaeltavat asiakkaat työllistävät yritystä paljon suhteessa toteutuneisiin kauppoihin. Turhan työn minimoimiseksi on kannattavaa myyjälle, että asiakas pystyy tutustumaan omatoimisesti valikoimaan ilman, että jokainen asiakaskontakti työllistää myyntiosastoa. Tämän asiakasryhmän palvelemiseen internetkauppa tai ekstranet-tyyppinen portaali on tehokas työkalu. (The 5 types of customers.)

4.3 OEM-asiakkaat ja niiden rooli

OEM-asiakkaat asiakkaat ovat haluttuja asiakkaita kohdeyritykseni tyyppisille yrityksille, koska tilaus määrät ovat suuria ja yleensä yhteistyösopimukset ovat pitkiä. OEM-asiakkaan määritelmä on muuttunut vuosien varrella. Ennen OEM-suhde nähtiin niin, että toinen yritys valmisti jonkin komponentin toisen yrityksen tuotteeseen. Nykyään OEM-asiakas voi olla asiakas joka ostaa kokonaisen tuotteen, mutta heidän omilla tunnuksillaan. Tilausmäärät tuovat omat haasteensa yrityksille. Tilausintervallin ollessa pitkä täytyy yrityksen varastoida suuret määrät tuotetta tilausten välisiksi ajoiksi, jotta se pystyy täyttämään tilauksen kun se täytyy toimittaa. Jatkuvana tuotevirtana menevät tilaukset helpottavat painetta varaston koon näkökulmasta, mutta lisäävät painetta yrityksen logistisiin toimiin. (Investopedia; Tech terms.)

Autoalalta Boschilla on todella paljon OEM-asiakkaita autonvalmistajien joukossa. Reilut puolet Boschin 34 miljardin liikevaihdosta tulee autoteollisuudesta. Bosch on kehittänyt paljon teknisiä ratkaisuita, jotka autoteollisuus on ottanut käyttöön ja tällä tavalla Bosch on myös haluttu tuotemerkki autotarvikkeiden myynnissä. Kun auton omistaja tarvitsee varaosia autoonsa, hänen ei välttämättä tarvitse mennä merkkiliikkeeseen ostamaan tuotetta, koska Boschin tuotteita on myynnissä myös melkein kaikissa autotarvike liikkeissä. Vaikka autoteollisuuden tuloksenteko kyky on heikentynyt viime vuosina, Boschin autodivisioona tulee kasvattamaan myyntiä 3-5 prosenttia, arvioi Bernt Bohr Boschilta. Autojen valmistusmäärät eivät ole nousseet vaan Bosch on pystynyt kasvattamaan omien komponenttiansa käytön määrää valmistettavissa autoissa. (autoteollisuuden suurimmat osatoimittajat; Laitala Marko.)

5 Jakelukanavat

Myyntiorganisaation tarkoitus on myydä valmistamaansa tuotetta asiakkaille ja tällä tavalla luoda liikevaihtoa yrityksen kasvuun ja toiminnan rahoittamiseen. Yrityksellä täytyy olla reitit ja keinot tuotteensa asiakkaille saamiseen. Jakelukanavat, eri tyyppisään, ovat työkaluja tuotteiden asiakkaille toimittamiseen. Jakelukanavia on monenlaisia ja mikä toimii parhaiten millekin myyntiorganisaatiolle, on tapauskohtaista ja riippuu hyvin paljon tuotteesta jota tarjotaan. Aineettomille palveluille esimerkiksi kännyköihin liittyvät palvelut, paras jakelukanava löytyy virtuaalisista sovelluskaupoista kuten Applen AppStore. Fyysisille tuotteille tarvitaan taas aivan erilaiset jakelukanavat, koska näitä ei voi sähköisesti toimittaa. Jakelukanava voi olla mikä tahansa keino millä yrityksen tuote saadaan toimitettua jälleenmyyjille ja asiakkaille. (Johtamisen käsikirjat.)

5.1 Jakelukanavien rakenne

Kärjistäen voi sanoa, että yrityksellä on kaksi tapaa saada tuotteensa asiakkaille. Yrityksellä täytyy itsellään olla vahva myyntiorganisaatio, joka pystyy tavoittamaan tarpeeksi suuren osan potentiaalisista asiakkaista ja hoitamaan jälkimarkkinoinnista tuotteilleen. Toinen vaihtoehto on käyttää välikäsiä, jälleenmyyjiä ja agentteja, jotka hoitavat tuotteen myynnin ja markkinoinnin asiakkaille valmistajan puolesta. Se kumpi lähestymistapa on parempi, on vaikea kysymys. Molemmilla ratkaisuilla on hyvät ja huonot puolensa. Yleisin ratkaisu onkin jonkinlainen yhdistelmä molempia. Se kummalla puolella painopiste on, riippuu paljon myytävästä tuotteesta ja kohde asiakkaista.

Oma jakelu takaa paremman kontrollin tuotteeseen ja sen hinnoitteluun ja lähemmän suhteen jälleenmyyjiin, mutta tämä tapa vaatii paljon organisaatiolta. Vahva myyntiorganisaatio ei riitä itsekseen. Markkinointi, asiakaspalvelu, varastointi ja logistiikka ovat myös valmistajan vastuulla. (Johtamisen käsikirjat.)

Käyttämällä jälleenmyyjiä eri muodoissaan valmistaja pystyy toimimaan pienemmän myyntiosaston kanssa, logistisesti tilanne on helpompi, koska tilaukset ovat suurempia ja markkinointiin ei tarvitse itse panostaa niin paljon. Jakelijoiden käyttö sopii alalle jossa tuotteita ja asiakkaita on monenlaisia ja kokoisia. Välikäsiä kautta saavutetaan suurempi osa markkinoiden potentiaalisista asiakkaista kuin itse myymällä. (Johtamisen käsikirjat.)

5.2 Jakelukanavan valinta

Oikeat jakelukanavat yritykselle määräytyy myytävien tuotteiden luonnon ja asiakasstrategian mukaan. On hyvin tärkeää, että jakelukanavastrategia tukee ja auttaa toteuttamaan asiakasstrategiaa. Varsinkin yritysten välisessä kaupassa jakelukanavaratkaisut vaativat hyvää suunnittelua ja seurantaa, jotta ratkaisut tukevat yrityksen muita strategisia tavoitteita. Jakelukanavat tulee rakentaa niin, asiakkuuksia voidaan johtaa paremmin ja tehokkaammin kuin kilpailijat tekevät. Tämän takia jo suunnitteluvaiheessa on otettava huomioon asiakkaiden tarpeet ja odotukset toimivista jakelukanavista. (Johtamisen käsikirjat.)

Jakelukanavien valinta määrää osittain myös tuotteen hintaa. Jos kanava rakenne sisältää paljon välikäsiä jokainen näistä välikäsisistä lisää hintaan oman katetavoitteensa ja näin muodostuu tuotteen lopullinen hinta. Täytyy kuitenkin muistaa, että jokaisen kanavan osan tulisi tuottaa jonkinlaista lisäarvoa tuotteelle ja tällä tavalla oikeuttaa oma katepyyntönsä. Yhdysvalloissa tuotteen arvon nousu on noin 30%-50% per jakelukanavan jäsen. Eli jos tuote ostetaan edelliseltä kanavan jäseneltä hintaan Y , se myydään seuraavalle jäsenelle hintaan $Y \cdot 1,3 - 1,5$. Mitä kalliimpi jakelukanavan hinta on, sitä enemmän sen tulisi tuoda uusia asiakkaita ja tavoittaa uusia markkinoita. Jakelukanava päätökset vaikuttavat myös tuotteen markkinointistrategiaan ja tätä kautta hinnoitteluun. (Johtamisen käsikirjat.)

Jakelukanavaa valittaessa yritys tekee myös päätöksen siitä kenellä on päävastuu tuotteen myynnistä. Enemmän yrityksen voimavaroja vaativa strategia on push-strategia, jossa yrityksen myyntiorganisaatio tekee töitä yhdessä kanavien jäsenten kanssa tuotteen myynnin edistämiseksi. push-strategia toimii tuotteiden kanssa, joiden ostopäätös tehdään nopeasti markkinapaikoilla. Esimerkkinä tällaisesta strategiasta toimii hyvin esimerkiksi marketeista tutut tuoteständit, jotka ovat hyvin esillä käytävien varrelta ja ihmisten on helppo ostaa tuote heräteostoksen kokeiltavaksi. Näissä tapauksissa tavarantoimittaja toimittaa kauppaan ständin ja parhaassa tapauksessa käy vielä täyttämässä ne kauppiaille. Kauppias saa myytyä uutta tuotetta asiakkaille ja tavarantoimittaja uutta tuotettaan markkinoille aktiivisen myyntihenkilöstön työn tuloksena. (Johtamisen käsikirjat.)

Toinen lähestymistapa tuottajalle tai tavarantoimittajalle on käyttää paljon energiaa ja rahaa tuotteensa mainostamiseen ja tätä kautta luoda kysyntää tuotteelleen markkinoil-

la. Tätä strategiaa kutsutaan pull-strategiaksi. Tärkeää tämän strategian onnistumisen kannalta on luoda tuotteelle vahva brändi ja tällä tavalla saada asiakkaiden ostokiinnostus heräämään. Push-strategiaa käytettäessä asiakkaan ostohalu ja kiinnostus tuotetta ja brändiä kohtaan täytyy herättää jo ennen markkinapaikalle menoa ja mielenkiinnon tuotetta kohtaan on oltava niin vahva ettei muut markkinoilta löytyvät tuotteet vie asiakkaan mielenkiintoa eikä tuote jää ostamatta. (Johtamisen käsikirjat.)

Jakelukanavien valinnassa on yrityksen otettava huomioon monia seikkoja saavuttaakseen halutun lopputuloksen. Jakelukanavan valintaan ei ole automaattisesti oikeaa ratkaisua, vaan jokaisen yrityksen tulee muodostaa ja valita jakelukanavansa niin, että ne tukevat heidän strategiaansa. Jakelukanavavalinnoilla pystytään myös toteuttamaan uutta strategiaa jos vanha on todettu toimimattomaksi tai tehottomaksi. (Johtamisen käsikirjat.)

Markkinoiden analysointi on tärkeää, jotta yritykselle selviää markkinoiden rakenne ja potentiaalisten asiakkaiden ja asiakasryhmien määrä. Markkina-analyysin avulla myyntikanavat on helpompi valita niin, että tuote saavuttaa mahdollisimman paljon halutuista asiakkaista. Markkina-analyysillä saadaan myös selville asiakkaille tutut jakelukanavat ja pystytään analysoimaan miten tehokkaasti ne toimivat. Jos jo käytössä olevat kanavat toimivat, voi yritys hyödyntää samantyyppistä rakennetta, ja jos huomataan, että asiat voi tehdä tehokkaammin toisenlaisella lähestymisellä, voidaan soveltaa myös uudenlaista lähestymistapaa. (Johtamisen käsikirjat.)

Tuote vaati elinkaarena alkupuolella erilaista lähestymistä kuin elinkaaren loppupuolella jakelukanavan näkökulmasta. Alussa tuote tarvitsee aggressiivisempaa lähestymistä, jotta se saa tarvitsemansa markkinaosuuden markkinoilta. Tähän vaiheeseen on syytä käyttää montaa eri kanavaa, jotta mahdollisimman moni loppukäyttäjä saavutettaisiin. Kun tuote on saavuttanut tavoitellun markkinaosuuden myynnin jälkeiset palvelut, kuten tuotetuki ja huoltopalvelut ovat entistä tärkeämpiä. Kaikki jakelukanavat eivät välttämättä pysty antamaan asiakkaiden vaatimaa tuotetukea joten on tärkeää analysoida mitkä kanavat pystyvät tuottamaan tällaisia palveluita ja panostaa niihin. (Johtamisen käsikirjat.)

Jakelukanavien pituus vaikuttaa siitä koostuviin kustannuksiin. Jos yritys keskittyy itse myymään tuotettaan suoraan asiakkaalle, on myyntikanava lyhyt ja kulut tällaisesta kanavasta on yritykselle suuret. Tällaisessa tapauksessa yrityksen myyntiosaston täy-

tyy olla kookas, jotta se pystyy kattamaan markkinat tarpeellisella volyymillä. Varastointi ja logistiikka kulut tuovat lisäkustannuksia yritykselle myyntihenkilöstön palkan lisäksi. Toisaalta lyhyt kanava tuo asiakkaan lähemmäksi myyjä yritystä ja tällä tavalla asiakailta saatava palaute saavuttaa yrityksen paremmin ja toimitusvarmuus ja tehokkuus ovat yrityksen itsensä vaikutuspiirissä. Pidemmät jakelukanavat laskevat välittömiä kustannuksia, mutta toisaalta tuotteista saatava kate pienempi useiden välikäsien takia. Samalla loppukäyttäjien ja yrityksen välinen etäisyys kasvaa. (Johtamisen käsikirjat.)

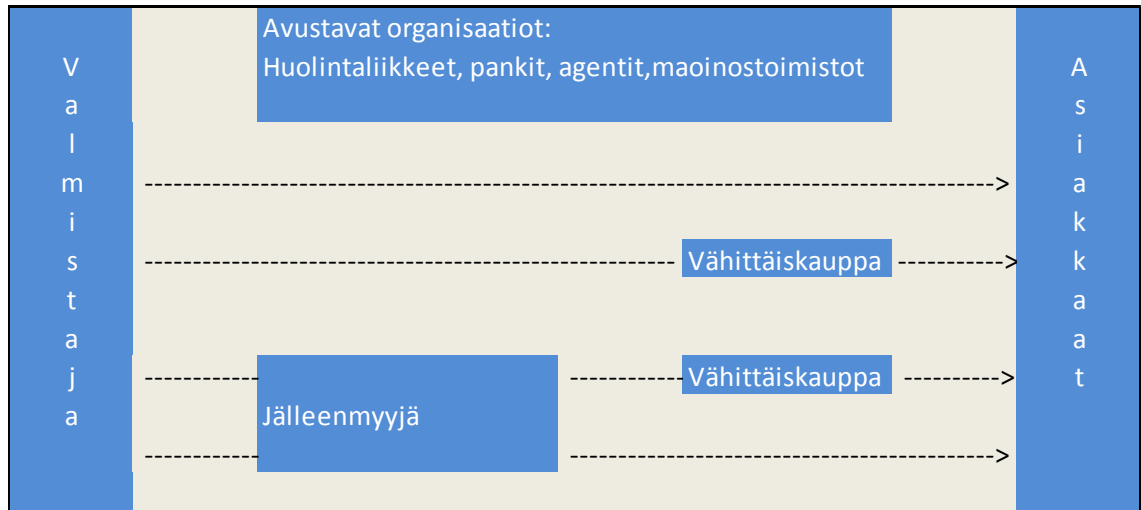
Myytävien tuotteiden monimutkaisuus ja tuotteiden määrä vaikuttaa jakelukanavien valintaa. Niin sanotut Low-tech tuotteet sopivat hyvin pitkille jakelukanaville, koska tuotteet ovat yksinkertaisia ja niihin harvemmin liittyy palveluita, joita vain myyjäyritys voi tarjota. Kapea tuotevalikoima sopii myös hyvin pitkille jakelukanaville, koska tällä tavalla saadaan tehokkaasti katettua suuri osa markkinoista useiden jälleenmyyjien avulla. Paljon myynnin jälkeistä vaativat tuotteet kuten monimutkaiset teolliset tuotteet on järkevää myydä käyttäen lyhyttä myyntikanavaa. Tällaiset tuotteet vaativat usein myynnin jälkeistä tuotetukea ja käyttämällä lyhyttä myyntikanavaa, myyjäyritys takaa sen, että asiakkaat saavat tarvittavan tuen ongelmiinsa ja tällä tavalla hyvät suhteet asiakkaisiin säilyvät. Hyvin laaja tuotevalikoima sopii myös lyhyille jakelukanaville. Myyjäyritys pystyy tarjoamaan kaikkia tuotteita valikoimastaan kaikille heidän kanssaan asioiville taholle, koska he käyttävät omaa varastoaan kaikkine tuotteineen myyntivarastona. Tällä tavalla pystytään varmistamaan se, että jokaiselle asiakkaalle tarjotaan mahdollista ostaa kaikkia tuotteita yrityksen tarjonnasta. (Johtamisen käsikirjat.)

Jakelukanavien tuottopotentiaalin arvioiminen on tärkeää. Eripituisilla kanavilla on erilaiset kulu- ja tuottorakenteet. On tärkeää arvioida kulut ja tuotot realistisesti, jotta valintojen teko perustuu mahdollisimman tarkkoihin arvioihin. Tuottopotentiaalien arviointi onkin yksi johdon haastavimmista tehtävistä. Kanavalinnalla voidaan myös tehostaa puhtaasti yrityksen markkinointia ja tällöin ei ole edes realistista odottaa, että kanava tuottaisi välttämättä voittoa vaan se on nähtävä markkinointikeinona. (Johtamisen käsikirjat.)

6 Myynti- ja jakelukanavavaihtoehdot

Analysoinnin jälkeen on yrityksen valittava parhaiten omaan strategiaansa sopivat ja sitä tukevat myynti- ja jakelukanavat. Kanavien rakenteissa ei ole oikeita tai vääriä rat-

kaisuja, koska yrityksen tarpeet vaikuttavat kanavatyyppien toimintaan eri organisaatioissa. Kuviosta 5 käy ilmi minkälaisia erilaisia mahdollisia kanavarakenteita. (Johtamisen käsikirjat.)



Kuvio 5. Jakelukanavien rakenteet (Mukaillen teoksesta Markkinointisuunnitelma.)

Yritys voi myydä tuotteensa itse tai käyttää apunaan erilaisia toimijoita tuotteidensa myyntiin. (Johtamisen käsikirjat).

6.1 Tuotteiden myynti ulkopuolisten toimijoiden avulla

Yritys voi itse myydä tuotteitaan sellaisten välikäsien kautta, jotka eivät omista tuotteita missään vaiheessa. Tällaisia toimijoita kutsutaan esimerkiksi agenteiksi ja välittäjiksi. Toimintaidea on samanlainen kuin esimerkiksi kiinteistövälityksessä. Myyjä antaa toimeksiannon myydä tuotettaan ja nämä toimijat etsivät tuotteelle ostajan ja saavat palkkionsa vasta tehdyistä kaupoista provision tai myyntipalkkion muodossa. (Taulukko 1 teoksessa Johtamisen käsikirjat.)

Jälleenmyyjät ostavat tuotteen valmistajalta ja sen jälkeen myyvät ne eteenpäin asiakkaille. Jälleenmyyjät toimivat yleensä oman varastonsa kautta eli heillä on tuote fyysisesti varastossa, josta he toimittavat sen asiakkaille. On myös mahdollista, että jälleenmyyjät käyttävät valmistaja varastoa, mutta tämä edellyttää todella läheistä yhteistyötä näiden tahojen välillä. (Taulukko 1 teoksessa Johtamisen käsikirjat.)

Tukkukauppiat ovat myös eräänlaisia jälleenmyyjiä. He ostavat tuotteita valmistajalta, mutta suoran kuluttaja kaupan sijaan he myyvät tuotteet vielä eteenpäin pienemmille jälleen myyjille. Kuluttajahyödykkeissä tukkukauppiaiden käyttö on todella yleistä. Tuk- kukauppiaita käytetään sellaisten tuotteiden kanssa, joilla on paljon pienempiä jälleen- myyjiä. Tukkukauppiat ostavat paljon tuotteita ja jälleenmyyjät ostavat tuotteita tar- peidensa mukaan tukkukauppiailta. Tämä rakenne poistaa osan varaston arvoon liitty- vistä riskeistä jälleenmyyjiltä ja siirtää sen tukkukauppiaalle. Tukkukauppias lisää myyntiketjuun yhden linkin ja tämän takia tällaista ketjua käyttävä tuote on loppukäyttä- jälle hieman kalliimpi kuin suoraan valmistajalta ostaneen jälleenmyyjän ketjussa. (Tau- lukko 1 teoksessa Johtamisen käsikirjat.)

Lisäarvoa tuottavat jakelijat ostavat yksinkertaisia komponentteja ja lisäävät ne johon- kin toiseen tuotteeseen ja myyvät sitten nämä kokonaiset tuotteet korkeammalla hin- nalla eteenpäin. Lisäarvoa tuottavat jälleenmyyjät voidaan nähdä myös tuottajina, kos- ka he usein kasaavat ostamistaan tuotteista asiakkaille kokonaisuutena arvokkaampia tuotteita. ilman omaa tuotantoakin jälleenmyyjä voi tuottaa tuotteille lisäarvoa asiakkail- le esimerkiksi erilaisilla tuotteisiin liittyvillä palveluilla. Lisäarvoa tuottavat jälleen myyjät pyrkivät itse saamaan mahdollisimman hyvän katteen lopullisesta tuotteesta, joten täl- lainen kanava ei toimi jos yritys haluaa maksimoida katteensa jokaisesta myymästään tuotteesta. Lisäarvoa tuottavat jälleenmyyjät ovat kuitenkin tärkeitä sillä nämä voivat edustaa monia erilaisia aloja ja tällä tavalla valmistaja voi saada tuotteitaan osaksi hy- vinkin erikoistuneita tuotteita. (Taulukko 1 teoksessa Johtamisen käsikirjat.)

Systeemi-integraattorin luonteen vuoksi määrittely asiakkaaksi vaatii asiakas käsityk- sen laajentamista. Systeemi-integraattorit on myyntikanava ratkaisusta erikoistunein. Nämä toimijat ovat suuria yrityksiä ja valmistava yritys toimii tavarantoimittajana tälle yritykselle. Systeemi-integraattorit yhdistävät eri tavarantoimittajilta ostamansa kom- ponentit kokonaisiksi tuotteiksi. Tällainen lopputuote voi olla vaikka kokonainen tehdas tai tehtaan sisäinen tuotantosysteemi. Erona lisäarvoa tuottavaan jälleen myyjään on se, että systeemi-integraattorit integroivat monien valmistajien tuotteita isoiksi kokonai- suuksiksi. Systeemi-integraattoreiden katteet ovat jälleenmyyjistä kaikkein korkeimmat juuri loppuasiakkaalle yksilöllisesti luodun kokonaisuuden takia. On mahdollista, että systeemi-integraattori ostaa kokonaisuuksien kasaamisen ja asennuksen myös ali- hankkijoilta ja toimiikin projektissa enemmän suunnittelukonsulttina. Riskinä tällaisesta jakelukanavassa on se, että systeemi-integraattori kerää suurimman osa katteesta.

Kontrolli siihen mihin valmistajan tuotetta käytetään ja miten sitä käytetään, siirtyy kokonaan systeemi-integraattorille (Taulukko 1 teoksessa Johtamisen käsikirjat.)

6.2 Suoramyynti

Suorassa myynnissä valmistaja vastaa täysin myynnistä ja siihen liittyvistä toimista. Tämä toimintatapa auttaa valmistajaa pääsemään lähemmäs loppukäyttäjiä ja tällä tavalla saada tehokkaammin asiakkaiden todellisista tarpeista ja siitä mitä asiakkaat todella tuotteelta odottavat. Tällä tavalla toimiminen mahdollistaa tuotteen muokkaamisen asiakkaiden toiveiden mukaiseksi ja tätä kautta on mahdollista nostaa hintoja. Koska tässä lähestymistavassa ei ole välikäsiä asiakkaan ja valmistajan välissä, on tuotteilla tällaisessa kanavassa paras bruttokate tuotteissa verrattuna muihin kanavaratkaisuihin. Suora myynti ei kuitenkaan tarkoita automaattisesti sitä, että jokaisesta myydyistä saatu nettokate olisi suurempi kuin muissa jakelukanavissa. (Taulukko 1 teoksessa Johtamisen käsikirjat.)

Suoramyyntikanava vaatii paljon valmistajalta. Muun tyyppisissä kanavissa varastointi ja loppukäyttäjien tavoittaminen on toisten organisaatioiden vastuulla kun suorassa myynnissä valmistaja vastaa itse näistä. Loppukäyttäjiä on paljon enemmän kuin jälleenmyyjiä, joten myyntiosaston on tehtävä enemmän töitä saadakseen myytyä tuotetta tavoitteiden mukaisesti. Myös tuotteiden varastointi ja logistiikka kuormittaa valmistajaa enemmän, koska tuotteita toimitetaan pienemmissä erissä asiakkaille. (Taulukko 1 teoksessa Johtamisen käsikirjat.)

6.3 Internetin rooli yritysten välisessä kaupassa

Internet on osa iso ihmisten elämää tänä päivänä. Sama pätee myös yritysmaailmaan. Toimintaympäristö laajenee nykyään myös virtuaalimaailmaan ja yritysten odotetaan myös olevan mukana kehityksessä. Toimet internetissä voivat olla markkinoinnillisia tai suoraan myyntiin liittyviä. Internetin välityksellä on mahdollisuus saavuttaa sellaisiakin asiakasryhmiä, joita ennen ei ole koettu potentiaalisiksi asiakkaiksi. Internet mahdollistaa myös uusien markkina-alueiden löytämisen. (Miller 2012, 6-7.)

On tärkeää, että yritys pyrkii aktiivisesta käyttämään hyödykseen internetin tarjoamat mahdollisuudet, koska kilpailijat tekevät näin hyvin todennäköisesti. Liiketoiminnallisesti ei ole kannattavaa antaa kilpailijoille etua uusien asiakkaiden hankinnassa digitaalisten

medioiden avulla. Marketing Sherpa kyselyn mukaan 71 % b to b hankinnoissa käytetään alkuvaiheessa apuna internetiä. Ostajat arvostivat tiedon löytämisen helppoutta, mutta myös sitä, että tietoa tuotteista löytyi kattavasti. Edullisempi hinta ei ollut ainoa kriteeri, minkä takia internet tilaukset koettiin hyväksi tavaksi tehdä tilauksia. Tilausten teon nopeus ja tavarantoimittajan koko tuotevalikoiman näkeminen koettiin suureksi eduksi. (Miller 2012, 6-7.)

Vähittäiskauppa on toiminut jo pitkään menestyksellisesti internetin välityksellä. Yritysten välinen internetkauppa on kehityksessä hieman perässä, mutta menestyksellisen tulevaisuuden takia yritysten tulee kehittää niin digitaalista markkinointiaan kuin myyntiään. Internet tulee olemaan aina vain isommassa roolissa yritysten välisessä kaupan käynnissä. (Miller 2012, 6-7.)

6.3.1 Ekstranet

Ekstranet on keino helpottaa yrityksen ja sen asiakkaiden välistä yhteydenpitoa. Se on palvelu, jota on tarkoitettu yrityksen hyväksymille tahoille. Koska ekstranet ei ole avoin kaikille, pystyy yritys jakamaan asiakkailleen ja muille sidosryhmille tietoa keskitetysti kun se on tarpeen. tiedon jakaminen ekstranetissä takaa sen, että tieto menee oikealle taholle varmemmin kuin yleisillä foorumeilla tietoa jakamalla. Tieto voidaan myös kohdentaa paremmin juuri oikealle kohderyhmälle. Ekstranettiä on mahdollista käyttää myös verkkokaupan tukena. Yritystenvälisessä verkkokaupassa ekstranet on todella tärkeä työkalu. Usein ostot ovat toistuvia joten kaikille asiakkaille on järkevää antaa omat tunnukset ja salasanat. Ostojen seuraaminen ja yhteydenpito asiakkaisiin on vattomampaa, koska ostot rekisteröityvät oikealle asiakastilille automaattisesti. (Jussila & Leino 1999, 32–33; Chaffey 2011, 109.)

Ekstranet auttaa myös pienentämään tilausten käsittelykuluja, koska kaikki tieto on sähköistä ja keskitettyä. Kulut pienenevät tilausten käsittelyn nopeutumisen ja päällekkäisen työn vähenemisen takia. Myös jakelutoimintaa voidaan kehittää ekstranetin avulla. Asiakkailla on yleensä joku tai joitain avaintuotteita, jotka eivät saa loppua kesken ja näille on oletettavasti määritelty jokin minimi varastoarvo, jonka alittuessa on tuotetta tilattava lisää. Tietojärjestelmät mahdollistavat automaattisen tilauksen kun tuote saavuttaa minimimäärän. (Chaffey 2011, 109.)

Ekstranet on hyödyllinen myös asiakaspalvelussa. Asiakkaat löytävät sieltä tuotteisiin liittyvää tietoa ja uutisia uusista tuotteista. Ekstranet tuo myös yhden uuden kanavan

asiakkaan ja yrityksen kahden väliseen yhteydenpitoon. Jotta asiakkaat kokevat ekstranetin käytön mieleiseksi, siellä täytyy olla heille relevanttia tietoa ja mahdollisiin palautteisiin ja kyselyihin tulee vastata. Ekstranet on hyvä lisätyökalu asiakkaiden hallintaan, mutta ollakseen hyödyllinen on sitä kehitettävä systemaattisesti. (Chaffey 2011, 109.)

Internetkaupan avulla yritys pystyy karsimaan päällekkäisiä töitä ja tällä tavalla tehostamaan toimintaansa esimerkiksi tilausten käsittelyssä. Tilaus menee suoraan kaikille joilta se vaatii toimenpiteitä jolloin sähköposti liikenne yrityksen sisällä vähenee ja työntekijöille jää enemmän aikaa tuottavampaan toimintaan. Yritysten välinen internetkauppa auttaa asiakastakin toimimaan tehokkaasti. Tuotteisiin liittyvät tiedot löytyvät yhdestä paikasta eikä niitä tarvitse erikseen tilata vaikkapa sähköpostin avulla tavarantoimittajalta. Asiakas kykenee tekemään tilauksen nopeammin ja saa tuotteensa nopeammin, koska tilaukseen liittyvä sähköposti liikenne saadaan parhaassa tapauksessa karsittua kokonaan pois. Erilaisten sähköisten palveluiden, jollainen esimerkiksi extranet on, käyttö vähentää huomattavasti sekä asiakkaan-, että myyjän paperitöitä. Tilausvahvistukset ja laskut voidaan lähettää sähköisenä suoraan vastaanottajalle. (Laudon & Traver 2011, 799.)

Yritysten välisellä internetkaupalla on ajan kanssa myös vaikutusta tuotantoon ja varastoarvoihin. Sähköisiä tilauskantoja hyväksikäyttäen on mahdollista optimoida tuotantoa, koska tietokannoista näkee selvästi miten kunkin tuotteen menekki kehittyy. Asiakkailta saatava palaute auttaa kehittämään parempilaatuisia tuotteita ja tuotteiden elinkaari helpottuu kysynnän helpomman ja tarkemman seuraamisen ansiosta. (Laudon ym. 2011, 799.)

Kaikki yritystenvälisiin internetnettikauppoihin panostavat myyntiorganisaatiot tulevat hyötymään panostuksestaan, mutta nopeimmat markkinoilla olleet hyötyvät eniten. Kilpailijoiden on helppo katsoa mallia jo verkkokaupan omaavalta yritykseltä ja kuroa saavutettua etua kiinni jonkin verran. Nopeimmat toimijat pääsevät hyödyntämään aiemmin mainittuja etuja aikaisemmin ja pystyvät kehittämään toimintaansa tehokkaamaksi kilpailijoiden vasta aloittaessaan omaa toimintaansa. Systeemit ovat valmistuttuaan harvemmin täysin valmiita ja ongelma vapaita ja aikainen mukana olo takaa sen, että yritys pääsee kehittämään toimintaansa nopeasti asiakkailta saamansa palautteen avulla. (Laudon ym. 2011, 799.)

6.4 Myyntitoiminnan kehityssuunta

Arvon myynti on uusi tapa lähestyä yritysten välistä kaupan käyntiä (Kaario & Pennanen & Storbacka & Mäkinen 2003, 16).

Perinteisesti tuotemyynnissä on kilpailtu tuotteiden ominaisuuksilla ja hinnalla. Kohdeasiakkaista riippuen tämä lähestymistapa toimii nykyäänkin, mutta monet asiakkaat odottavat muuta kuin hyvien tuotteiden ja halvan hinnan lisäksi. Myyntitoiminta ei muutu pelkästään asiakaslähtöisesti vaan myyntiorganisaatiolla on monia muitakin keinoja sitouttaa asiakkaita kuin pelkästään kilpailijaa halvemmat hinnat. (Kaario ym. 2003, 15.)

Myyjäyrityksen näkökulmasta on viisasta miettiä keinoja, joilla se pystyy erottautumaan kilpailijoista ilman että tuotteiden yksikköhintoja lasketaan. Hyödykemarkkinoilla on nähtävissä tuotteiden hinnan laskua ja tämä heijastuu aina valmistajalle asti. Tämä kehitys johtaa siihen, että rahassa mitattu myynti pienenee vaikka kappalemääräisesti myynti olisi entisellä tai kasvaisi. On selvää, että jossain vaiheessa tulee vastaa raja toiminnan tehostamisessa ja liiketoiminnan kannattavuus laskee. Myynnin rakenteen ja luonteen uudelleen analysoinnilla ja uudelleen organisoinnilla, voidaan liiketoimintaa kehittää kannattavammaksi edellä mainituista seikoista huolimatta. (Kaario ym. 2003, 23.)

Tietokoneteollisuus on hyvä esimerkki, siitä miten päätuotteen hinnat ovat laskeneet ja koneista saatava kate on pienentynyt. Nykyään tietokonevalmistajat tekevät tiivistä yhteistyötä ohjelmistovalmistajien kanssa ja tarjoavat tietokoneiden ostajille valmiiksi asennettuja ohjelmistoja tai demo-versioita näistä. Ohjelmisto valmistajat maksavat tietokoneiden valmistajille, että nämä käyttäisivät heidän ohjelmistojaan koneissa ja tällä tavalla koneiden valmistajien kate paranee. Ohjelmistovalmistajat puolestaan saavat tuotteensa asiakkaille koneiden mukana ja tällä tavalla mahdollistavat jatkolisenssin myynnin ohjelmistoilleen. Kaiken takana on ajatus, että tavaran toimittaja ja asiakas saavat yhteistoiminnallaan parannettua molempien yritysten liikevaihtoa. (Kaario ym. 2003, 24-25.)

Asiakastyypeistä löytyy eri asioita arvostavia asiakkaita. Edelleen löytyy niitä asiakkaita, jotka ostavat tuotteet hinnan perusteella ja jotkut asiakkaat etsivät juuri heille sopivia tuoteratkaisuja. Asiakas kentästä löytyy näiden lisäksi asiakkaita, jotka ovat valmiita

tekemään yhteistyötä, jotta molemmat, sekä myyjän että ostajan saama hyöty on enemmän kuin pelkän tuotteen tuoma arvo. Yrityksen tulee tunnistaa nämä asiakastyypit ja tarjota tuotteitaan ja palveluitaan tavalla, joka tyydyttää asiakkaan tarpeet. (Kaario ym. 2003, 25.)

6.4.1 Tuotteen myyminen

Tuotteen myyminen on perinteisin lähestymistapa myyntiin. Myynti tapahtuu myyntiosaston ja hankintaosaston, joten prosessi on hyvin suoraviivainen. Tuotteen myynnissä tuotteen eri ominaisuudet ovat avain asemassa kilpailijoista erottautumisessa. Kilpailu etu saavutetaan ylivermaisella tuotteella tai hinnoittelulla. Asiakas tuntee tuotteet ja tietää minkälaisia tuotteita tarvitsee. Jos tuote on ainutlaatuinen, hinta ei ole suuri tekijä neuvotteluissa, mutta hyvin useasti markkinoilta löytyy muitakin tuotteita samoihin tarpeisiin, joten tuotteen hinta vaikuttaa todella paljon asiakkaan päätöksen tekoon. Asiakkaan ja myyjän välisissä neuvotteluissa keskitytään tuotteiden ominaisuuksiin ja hintoihin eikä mennä syvällisemmin liiketoiminnan muille osa-alueille. (Kaario ym. 2003, 29.)

Tuotteiden myynnissä strategian lähtökohtana tulee olla tuote ja brändi. Toimintaprosessit tulee luoda niin, että yritys pystyy tarjoamaan hyvää tuotetta. Tuotemyynnissä tehokkuus toiminnoissa, on kilpailuetu. Kun yritys toimii tehokkaasti ja omat kulut ovat alhaiset, on mahdollista tarjota asiakkaille tuotteita liiketoiminnallisesti kannattavilla katteilla. Tuotteiden myynti perustuu myyjien tuotteiden määrään ja katteisiin, joten yrityksenkin näkökulmasta on tärkeää kehittää omaa toimintaansa mahdollisimman tehokkaaksi. (Kaario ym. 2003, 27-30.)

6.4.2 Ratkaisun myynti

Ratkaisun myynti asiakkaalle on tuotteen myyntiä moniulotteisempi myyntitapahtuma. Siinä yhdistetään tuote ja palvelu, tällä yhdistelmällä pyritään ratkaisemaan ongelma, joka asiakkaalla on. Palvelu voi konsultaatiotyypistä tai muu erikoisosaamista vaativa palvelu. Yhdistelmä tulee olla sellainen, jota asiakas ei saa muualta ja sen tulee myös olla asiakkaan näkökulmasta arvokkaampi kuin tuote ja palvelu erikseen ostettuna. Ratkaisuja myytäessä on tärkeää tuntea asiakkaan liiketoiminta, jotta hielte pystytään tarjoamaan juuri asiakkaiden tarpeisiin sopiva kokonaisuus. Päätöksen tekoon osallistuu myös niiden liiketoimien johtajia, joiden tointaan tuleva hankinta tulee vaikuttamaan. Hankintaosaston asiantuntemus todellisesta tarpeesta ei välttämättä ole tar-

peeksi syvällistä, joten myyjän on pidettävä yhteyttä laajempaan osaan asiakkaan organisaatiosta. Hinta ei ole niin ratkaisevassa roolissa kuin tuotetta myydessä. Asiakkaalle on myytävä ajatus siitä, miten juuri tämä ratkaisu on heidän tarpeisiinsa paras ratkaisu. Myyjän on otettava asiantuntija rooli niin tuotteesta kuin sen käyttömahdollisuuksista. (Kaario ym. 2003, 30.)

Myyjän ja asiakkaan välillä täytyy olla enemmän luottamusta kuin pelkän tuotteen myymisessä, koska liiketoiminnan eri osa alueita tulee nousemaan esiin neuvotteluissa. Asiakkaan täytyy pystyä myös luottamaan siihen, että myyjä pystyy todellakin toimittamaan heille sopivan ratkaisun. Ratkaisun myynnissä tiedonjako ja yhteistyö rajoittuvat hyvin usein yhteen osaan liiketoimesta. Tähän liiketoimeen liittymättömät toimet tulee jättää pois neuvotteluista, jotta asiakas ei koe tilannetta kiusalliseksi. Hyvin hoidetun kaupan jälkeen on asiakkaalle helpompi myydä uusia ratkaisuita, koska asiakas luottaa jo myyjään hyvän kokemuksen takia. (Kaario ym. 2003, 30-31.)

6.4.3 Arvonmyynti strategia

Tuotteen rooli ei ole niin tärkeä kuin aiemmin mainituissa strategioissa. Myyntiargumentit liittyvät asiakkaan liiketoiminnan tuloksiin. Tässä strategiassa myyjän roolia voisi kuvailla ennemminkin konsultin rooliksi. Myyjällä täytyy olla hyvät tiedot asiakkaan liiketoiminnan eri osa-alueista ja tätä kautta hyvä käsitys siitä millä toimilla ja tuotteilla asiakas saavuttaa parempia tuloksia. Tehostamis- tai parannustarvetta voi löytyä yhdestä tai useammasta asiakkaan liiketoiminnan osa-alueesta ja syvälinen selvitys näistä toimita auttaa myyjää selvittämään nämä kohteet. Kohteita voi löytyä aina valmistuksesta aina asiakkaan omiin asiakassuhteiden hoitoon. (Kaario ym. 2003, 32.)

On tärkeää sisäistää asiakasyrityksen arvot ja tavoitteet, jotta neuvotteluissa asiakasyrityksen kanssa tavoitteet ja tarjottu ratkaisu ovat linjassa. Arvoa asiakkaan liiketoimintaan voidaan lisätä monella tavalla ja moneen eri liiketoiminnan osa-alueeseen. Konkreettisimmat tavat on näyttää asiakkaalle miten, tämä saa pienennettyä kuluja tai miten asiakas saa paremman tuoton. Pelkät tuotteet ja niihin liittyvät ratkaisut eivät riitä arvon myynnissä. Kyse on moniulotteisemmasta prosessista jossa asiakkaan prosesseja parantamalla tarjotaan sellaista kokonaisuutta mihin kilpailijat eivät pysty. Esimerkiksi uusien potentiaalisten markkinoiden esittely asiakkaille on eräs tapa saada asiakkaan kiinnostus heräämään. Arvonmyynti on hyvä keino erottautua kilpailijoista. Prosesseihin liittyvät muutokset yhdistettyinä tuotteisiin on niin kokonaisvaltainen ratkaisu, että kilpailijoiden on haasteellista jos ei mahdotonta vastata. (Kaario ym. 2003, 32.)

Arvon myynnissä suunnittelu ja arviointi tehdään pitkällä tähtäimellä. Muutoksista tulevat hyödyt eivät välttämättä näy heti vaan prosessien kehittyessä näiden ratkaisuiden arvo tulee esiin. Prosessin pitkän keston takia on tärkeää että myyjällä on hyvät tiedot siitä mitkä tulevat taloudelliset edut mistäkin muutoksesta tulee olemaan. Asiakkaan oma tahtotila muutokseen on myös tärkeää. Asiakkaalle täytyy selvittää miksi on parempi ratkaisu tehostaa omaa toimintaa ehdotetulla tavalla eikä keskittyä pelkästään tuotteiden hankintahintoihin. (Kaario ym. 2003, 33.)

Prosessin laajuuden ja asiakkaan yrityksestä tarvittavien yksityiskohtaisten tietojen takia arvon myynti vaatii paljon luottamusta yritysten välillä. Asiakkaan on nähtävä tavarantoimittaja yritykseksi, jonka kanssa kannattaa tehdä tiivistä yhteistyötä ja tätä kautta molemmat yritykset hyötyvät enemmän kuin perinteisestä asiakas-tavarantoimittaja suhteesta. Myös tavarantoimittajan on nähtävä asiakasyritys kannattavaksi yhteistyökumppaniksi pidemmäksi aikaa ja luotettava siihen, että asiakassuhde tulee kestäväksi. Molemmat osapuolet hyötyvät yhteistyöstä. Asiakas saa hyötyä paremmin toimivista ja tehokkaammista prosesseista ja tavarantoimittaja saa pitkäaikaisen luotettavan asiakkaan. (Kaario ym. 2003, 33.)

7 Asiakastilien hallinta

Myynnin tuloksellisen ja menestyksekkään johtamisen takana on selkeä strategia ja määritellyt toimintatavat. Myynninjohtamista ja asiakastilienhallintaa voi lähestyä vain myynnin näkökulmasta, mutta asiakastilien hallintaa voi lähestyä myös kokonaisvaltaisemmasta näkökulmasta. Strateginen asiakastilienhallinta on kokonaisvaltaisempi näkökulma myynnin organisointiin. Tässä näkökulmassa asiakkaat nähdään eräänlaisina yhteistyökumppaneina ja tavoite on tehdä pitkäjänteistä yhteistyötä ja tällä tavalla luoda toimintaan sellaista lisäarvoa, mitä kilpailijat eivät pysty tarjoamaan. (Sherman & Spery & Reese 2003, 1-2; Kaario ym. 2003, 15.)

7.1 Strategisten avainasiakastilien hallinta

Yrityksellä on monia asiakkaita ja toiset asiakkaat tuovat enemmän myyntiä yritykselle kuin toiset. Usein sanotaankin, että myynti jakautuu Pareto- periaatteen mukaan asiakkaiden kesken. Tämä tarkoittaa, että 20 % yrityksen asiakkaista tuo 80 % myyntituloista yritykselle. Tämä suhdeluku ei aina toteudu täydellisesti, koska yrityksillä on hyvin erilaisia asiakasrakenteita. Eri rakenteista huolimatta voidaan sanoa, että yrityksiltä löytyy joukko asiakkaita, jotka tuovat suhteessa enemmän myyntiä kuin niiden suhteellinen osuus on asiakasmäärästä. Tämä asiakasjoukko on tärkeä yrityksen tulevaisuuden kannalta. Strategistenasiakkaiden hallinta on järjestelmä, joka keskittyy juuri näihin yritykselle elintärkeisiin asiakkaisiin. (Sherman ym. 2003, 1-2.)

Strategisille asiakastileille on määritelty tiliä hoitava myyntitilijohtaja, joka vastaa viimekädessä asiakastilin myynnistä. Joissain yhteyksissä myyntihenkilöstön voi jakaa kahteen eri ryhmään. Toisessa ryhmässä on uusien asiakkaiden hankinnasta vastaavat myyjät ja toisessa ryhmässä olemassa olevista asiakkaista huolehtivat myyjät. Strategisten asiakastilien myyjät tekevät molempia näitä myynnin osa-alueita. Heidän vastuullaan on myynti, mutta heidän vastuullaan on myös kehittää strategista tiliä ja maksimoida tilin myyntipotentiaali. Strategisten asiakastilien hallinnassa aikajana, jota katsotaan, on vuodesta kolmeen vuoteen joten on tärkeää kehittää tilejä, jotta tilien hoitoon käytetyt panostukset realisoituu sekä myyjälle, että asiakkaalle. (Sherman ym. 2003, 1-2.)

Asiakkaiden valinnan yksi pääkriteeri on myyntipotentiaali, kuten yleisesti myyntitilien hallinnassa. Tärkeänä erona on kuitenkin se, että tässä mallissa tarkastellaan asiakkuuden hyötyjä tarkemmin. Valinnassa otetaan huomioon se mikä on asiakkaiden suosima ostotapa ja miten se sopii yrityksen rakenteisiin. Strategisella asiakastilienhallinnalla pyritään siihen, että asiakkaat ja myyjäyritys tekevät yhteistyötä saadakseen lisäarvoa yhteistyöstään, joten on tärkeää että asiakasyritys on valmis tekemään yhteistyötä. On myös tärkeää, että molemmat yritykset tuovat yhteistyöhön jotain sellaista, mikä hyödyttää toista yritystä. Monimuotoisuuden takia strategisten myyntitilien hallinta on pitkä prosessi, ja toimien suunnittelu tapahtuu 1-3 vuoden tähtäimellä. (Sherman ym. 2003, 2-6.)

Asiakkaille tarjotaan tietenkin yrityksen koko normaalitarjonta. Tiivis ja pitkäkestoinen yhteistyö mahdollistaa myös tuotteiden muokkaamisen asiakkaiden tarpeisiin sopiviksi.

Tuotteiden muokkaaminen yhdelle asiakkaalle on aina lisäkulu yritykselle, mutta tieto siitä, että asiakassuhde on vakaalla pohjalla poistaa taloudellista riskiä ja tekee siitä hyvän keinon sitouttaa asiakkaan. Yritys tarjoaa myös aineettomia palveluita asiakkaalleen, on se sitten suunnittelupalvelua tai muita asiantuntijapalveluita. Juuri nämä asiakkaalle tarjottavat lisäpalvelut erottavat yrityksen kilpailijoista. (Sherman ym. 2003, 2-6.)

Asiakastilin hoitajalla on tyypillisesti 1-5 tiliä vastuullaan. Tilien määrä vaihtelee lähinnä tilien suuruuden mukaan. Tilin hoitamista tukevat yrityksen eri osastojen edustajia sisältämät tiimit, jolla varmistetaan että asiakas saa juuri sellaisen palvelukokonaisuuden kuin on sovittu. Tuotannon ja tuotekehityksen näkökulmasta on tärkeää ottaa heidät mukaan tilinhoidon tukitiimiin, koska jotain tuotteita tullaan todennäköisesti muuttamaan asiakkaalle sopivaksi. (Sherman ym. 2003, 2-6.)

7.2 Avainasiakkaiden hallinta

Tämä lähestymistapa keskittyy perinteiseen myyntiin ja on paljon suoraviivaisempaa kuin aiemmin käsitelty strategisten avainasiakastilienhallinta. Toimintaa suunnitellaan noin vuodeksi eteenpäin ja tilien päävalintakriteeri on tuottopotentiaali. Asiakkaille tarjotaan tietenkin yrityksen koko tuotevalikoimaa. Tuotetta voidaan muokata asiakkaalle sopivammaksi, mutta ei läheskään niin paljoa kuin strategisessa avainasiakkaidenhallinnassa. Siinä missä edellä mainitussa toimintatavassa kilpailijoista erotetaan kokonaisratkaisun avulla, joka kantaa hedelmää pitkällä aikavälillä, tässä mallissa luotetaan tuotteen ominaisuuksiin ja niihin liittyviin palveluihin kilpailijoista erottautumiseen. (Sherman & Sperry & Reese 2003, 2-6.)

Myynti on asiakastilin johtajan ja myyntitiimin vastuulla. Asiakastilien johtajalla on selkeästi enemmän asiakkaita vastuullaan kuin strategisten myyntitilien johtajilla. Asiakastilejä voi olla yhden johtajan vastuulla kymmeniä. Suuremman määrän mahdollistaa se, että asiakkaalle ei tarjota niin yksilöllisiä palveluita kuin toisessa mallissa. Ongelmana avainasiakkuustilejä käytettäessä on se, että toiminta on hyvin myyntivetoista, minkä takia muu organisaatio, esimerkiksi valmistus ja logistiikka, ei osaa tai pysty valmistautumaan tilauksiin. Ongelmana voi myös olla, että muut osastot eivät näe asiakkuuksien hallinnan tärkeyttä ja siitä syystä eivät omaksu uusia toimintatapoja. (Sherman & Sperry & Reese 2003, 2-6.)

7.3 Vaadittavat toimet menestyksekkäälle strategisten avainasiakastilien johtamiselle

Kuten aina uusia toimintatapoja käyttöön otettaessa, myös strategisten myyntitilejä käyttöön otettaessa on muutosta johdettava ja varmistaa se, että uudet toimintatavat otetaan käyttöön. Strategiset myyntikanavat tulisi nähdä uutena liiketoiminnan mallina eikä pelkästään myynnin eri muotona. Järjestelmän toimivuuden edellytyksenä on se, että kaikki yrityksen osastot kokevat uuden toimintamallin omakseen ja ymmärtävät sen miksi yritys siirtyi uuteen toimintatapaan. Osastojen läpi toimivat johtajat ja johtotiimit ovat hyviä keinoja auttaa yrityksen eri osastoja omaksumaan uusi käytäntö. Näiden tiimien avulla informaatio kulkee osastoilta toiselle paremmin kuin ilman niitä. (Sherman ym. 2003, 39-41.)

Strategisten myyntitilien käyttöönotto ei onnistu pelkästään yrityksen sisäisillä toimilla, koska koko idean perustana on tiivis yhteistyö valittujen asiakkaiden kanssa. On tärkeää tutkia myös näiden asiakasyritysten toimintaa ja selvittää, millä osa-alueilla on mahdollista tehostaa toimintaa niin, että yhteistyö luo molemmille yrityksille lisäarvoa. Tämän selvitystyön kesto vaihtelee tilin ja asiakkaan suuruuden mukaan. Yleisesti selvitysvaiheen kesto vaihtelee kolmesta kuukaudesta vuoteen. Tekemällä yhteistyötä ja näyttämällä asiakkaille, että yrityksellä on todellinen halu palvella asiakasta yksilöllisillä ratkaisulla, antaa yritykselle suojaa kilpailijoita vastaan. Yhteistyö asiakkaiden kanssa on yksi tärkeimpiä strategisen myyntikanavan johtajan tehtäviä alettaessa kehittää myyntitoimintaa strategisten asiakastilien hallintaan. (Sherman ym. 2003, 39-41.)

Aina kun organisaatiota muutetaan tai toimintatapoihin tehdään muutoksia, on tärkeää, että yrityksen visiota ja arvoja terävöitetään. Tällä tavalla yritys saa viestitettyä työntekijöilleen, että uusi toimintatapa tulee olemaan tehokkaampia ja tuottavampi kuin vanha toimintatapa. Ilman selkeää visiota tulevaisuudesta on mahdollista kohdata enemmän muutosvastarintaa yrityksen sisällä. Muutosvastarinta vaikeuttaa strategisten myyntitilien hallinnan käyttöönottoa ja käyttöä koska, strategian toteuttaminen vaatii laajaa yrityksen sisäistä yhteistyötä. Uuden vision ja arvojen kommunikointi myös strategisille asiakkaille on tärkeää, jotta nämä näkevät, että yritys haluaa todellakin kehittää omaa toimintaansa juuri heidän tarpeensa huomioon ottaen. Muutoksessa yrityksessä ilmenee hyvin todennäköisesti myös tarvetta rakennemuutoksille. Rakennemuutokset tulee tehdä linjassa uuden vision kanssa, jotta molemmat toimet tukevat toisiaan. Rakennemuutoksilla tulee pyrkiä tukemaan eri osastojen välistä yhteistyötä, jotta strategista

myyntitileistä saadaan irti se hyöty, mitä niistä koetetaan saada. Tarkoitus on tehostaa toimintaa, eikä lisätä toimintojen päällekkäisyyttä. (Sherman ym. 2003, 39-41.)

Vision ja tavoitteiden asettamisella, muutoksesta viestinnällä ja rakenteellisilla muutoksilla pyritään maksimoimaan hyödyt ja edut joita uusi toimintatapa tuo tullessaan. Kun nämä osa-alueet ovat kunnossa, yritys pystyy toimimaan tehokkaammin ja yhteistyö asiakkaiden kanssa tuottaa molemmille osapuolille niiden toivomia tuloksia. hyvin tehtyjen valmistelevien toimenpiteiden ansiosta pystyvät luomaan lisäarvoa yhteistyölleen nopeammalla aikataululla ja yrityksen työntekijöiden työtyytyväisyys on korkeammalla, verrattuna siihen että muutosta ei olisi johdettu asiaankuuluvalla tavalla. (Sherman ym. 2003, 39-41.)

7.4 Strategisten avainasiakastilien määrä

Siirryttäessä strategisten avainasiakastilien hallintaan on tärkeää luoda vahvat suhteet näihin asiakkaisiin joita uusi toimintamalli koskettaa. Asiakkailta tuleville viesteille täytyy luoda kanava, joka saavuttaa myyjä yrityksestä kaikki osastot, joita viestit koskevat. Viestintää on monenlaista, joten viestintäkanavat ja keinot pitää rakentaa niin että ne tukevat kaikenlaista viestintää. Viestintäkanavien luominen auttaa yrityksiä tiivistämään yhteistyötään, mitä strategisten asiakastilien hallinta vaatii onnistuakseen. (Sherman ym. 2003, 61- 78.)

Oikea strategisten avainasiakastilien määrä vaihtelee yritysten välillä eikä oikeaa määrää ole edes olemassa. Yrityksen omat tavoitteet ja suunnitelmat vaikuttavat tilien määrään. Yrityksen näkökulmasta on houkuttelevaa valita isoimmat myyntitilit ja luoda näistä strategisia myyntitilejä, mutta tämä lähestymistapa ei välttämättä tuota haluttuja tuloksia. Isoilla asiakkailla on luultavasti monta tavarantoimittajaa ja tämän takia tiivis yhteistyö yhden tavarantoimittajan kanssa ei sovi heidän strategiaansa. On tärkeää analysoida tilien tuotto ja tehdä arvioita tilien tulevaisuuden tuottopotentiaaleista. Yritysten strategioiden tulee, jo ennen tiiviin yhteistyön aloitusta, olla samansuuntaiset, jotta muutokset niihin eivät vaikuttaisi liian paljoa yritysten muihin asiakassuhteisiin. Valinnassa täytyy ottaa huomioon myös kanavan potentiaalinen elinikä. Asiakkaita on monenlaisia. Toiset asiakkaat vaihtavat toimittajia parhaan hinnan perässä, toiset taas käyttävät samoja toimittajia pitkät ajat. Vaikka asiakassuhde omaan yritykseen olisi vielä suhteellisen tuore, on tärkeää tutkia minkä pituisia suhteita asiakkaalla on muihin tavarantoimittajiin. Tällä tavalla on helpompi hahmottaa, minkälainen elinkaari asiakassuhteella mahdollisesti olisi. (Sherman ym. 2003, 61-78.)

Tilien valinta vaatii paljon tutkimustyötä ja selvittämistä. Siirryttäessä strategisten avainasiakastilien hallintaan yritys ei välttämättä itsekkään tiedä kaikkia niitä muuttujia, jotka vaikuttavat valintaan. Tämän takia on suositeltavaa aloittaa muutamalla vahvalla asiakastilillä ja laajentaa toimintaa kun yritys saa selville mitä strategisten asiakastilien hallinta on. (Sherman ym. 2003, 61-78.)

8 Tulokset

8.1 Kohdeyrityksen toiminta tällä hetkellä

Yritys on alun perin suomalainen yritys, jonka kansainvälistyminen alkoi pohjoismaista 1980-luvulla ja jatkuen myöhemmin muusta Euroopasta. Nykyään yritykseltä löytyy tytäryhtiöitä ympäri maailman. Yritys on tällä hetkellä pääomasijoittajien omistuksessa, mikä on vaikuttanut paljon liiketoiminnan kehittämissuuntaan kuten myös taloudellisiin panostuksiin liiketoiminnan kehityksessä. Koko konsernin liikevaihto on ollut viime vuodet reilut miljoonaa euroa. Yritys toimii todella kilpaillulla alalla ja suurimmilla kilpailijoilla liikevaihto kymmeniä miljardeja euroja. (kohdeyrityksen myyntijohtaja 2013; Kohdeyrityksen internetsivut.)

Yrityksen pääkonttori löytyy Suomesta ja tytäryhtiöitä löytyy kaikista maanosista. Alun perin pienestä Suomalaisesta yrityksestä on kasvanut globaaleilla markkinoilla ope-roiva yritys. Yritys on jaettu tulosityksiköihin ja jako perustuu tytäryhtiöihin. Tytäryhtiöt vastaavat toiminnastaan Suomeen, jollekulle kolmelle niiden toiminnan seuraamisesta vastaavalle johtajalle. Yrityksen omien tuotteiden valmistus on myös Suomessa, josta tytäryhtiöt ostavat tuotteet tiettyyn hintaan ja määrittelevät itse myyntihintansa omille markkinoille. Yrityksen rakenne ja toimintatavat ovat rakennettu palvelemaan ensisijaisesti suurempien asiakaskohtaisten ratkaisujen ja projektien myyntiä. (Kohdeyrityksen myyntijohtaja 2013; Kohdeyrityksen internetsivut.)

Maa- tai maaosakohtainen liiketoimintariski on tytäryhtiöllä ja nämä vastaavat kaikista päivittäiseen liiketoimintaan liittyvistä asioista kohde maassa tai maanosassa. Myyntikanavat ovat tyypillisesti tytäryhtiöllä hyvin lyhyitä eli kauppaa tehdään suoraan asiakkaiden kanssa ilman välikäsiä. Tytäryhtiöt vastaavat käytännössä kaikesta normaaliin myyntitoimintaan liittyvästä toiminnasta. Jälleenmyyjien hankinta ja suurimman osan

asiakastilien johtamisesta on tytäryhtiöiden vastuulla. Agentteja yritys käyttää lähinnä Aasian markkinoilta, koska nähdään, että agenttien avulla päästään nopeammin käsiksi isoihin asiakkaisiin verrattuna siihen, että itse alettaisiin rakentaa suhteita alusta asti. Agentit saavat palkkioksi provision myynnistä tai isomman projektin kohdalla kiinteän korvauksen. (Kohdeyrityksen myyntijohtaja 2013.)

Tukkukauppiaita yrityksellä ei ole asiakkaina. Varsinkin perinteisillä markkinoilla esimerkiksi Euroopassa, kilpailijoilla oli vahva positio tukkukauppojen keskuudessa ja laaja tuotevalikoima markkinoilla. Kohdeyritykseni on vasta vähän aikaa sitten omannut tuotekokonaisuuden, joka on mahdollistanut pelkkien tuotteiden myynnin ja tämän takia se on ollut myöhässä tuotemarkkinoilta. (Kohdeyrityksen myyntijohtaja 2013.)

Yrityksessä on nykyään käytössä CRM- ohjelmisto, jolla pystytään hallitsemaan asiakkaita paremmin. CRM- ohjelma on otettu laajalti käyttöön positiivisessa hengessä. Yksi tytäryhtiö käyttää vielä eri järjestelmää, mutta senkin on tarkoitus siirtyä samaan järjestelmään lähitulevaisuudessa. Yritys tekee parhaillaan työtä toiminnanohjausjärjestelmien harmonisoinnin eteen ja näiden toimien yksi tavoite on parantaa osaliiketoiminnan toimitusten sujuvuutta. (Kohdeyrityksen myyntijohtaja 2013.)

Yrityksessä asiakkaat on jaoteltu 5 ryhmään. Ensimmäisessä ryhmässä on strategiset asiakkaat. Näitä asiakkaita on 5 kappaletta ja ne ovat suuria OEM- asiakkaita eli nämä käyttävät yrityksen tuotteita omien tuotteidensa valmistukseen. Näitä strategisia asiakkaita johdetaan keskitetysti Suomesta käsin, mutta asiakkaiden palvelu on kaikkien tytäryhtiöiden velvollisuus. Nämä asiakkaat ostavat paljon tuotteita ja on katsottu, että näiden asiakastilien oikein hoitaminen on strategisesti todella tärkeää. Toisena ryhmänä ovat lokaalit avainasiakkaat. Nämä asiakkaat ovat tytäryhtiöiden johtamia ja näitä löytyy noin kymmenen per tytäryhtiö. Lokaalit avainasiakkaat muodostavat yhdessä noin 80% prosenttia kohdemaan myynnistä. Nämä asiakkaat ovat tärkeitä tytäryhtiöiden tuloksenteko kyvykkyydelle. Kolmanneksi ryhmäksi yrityksessä on määritelty lokaalit standardiasiakkaat. Nämä asiakkaat muodostavat lopun 20 % tytäryhtiöiden myynnistä. Standardiasiakkaiden määrä on suuri, mutta ostot ovat suhteessa määrään pieniä. (Kohdeyrityksen myyntijohtaja 2013.)

Myös kilpailijoiden asiakkaat on otettu mukaan asiakkaita määritettäessä. Kilpailijoiden asiakkaat on jaettu kahteen ryhmään. Ensimmäinen ryhmä on korkean mahdollisuuden asiakkaat (High opportunity customers). Tällaisiksi on luokiteltu asiakkaat, jotka itselle

asiakkaaksi saatuina koetaan olevan suoraan lokaaleja avainasiakkaita. Näiden asiakkaiden saamiseksi kilpailijoilta tehdään systemaattista työtä. Yritys on lanseerannut erikseen juuri näihin asiakkaisiin liittyvän myyntisuunnitelman. Suunnitelman tavoitteena on jatkuva yhteydenpito korkean mahdollisuuden asiakkaisiin ja tätä kautta pyritään rakentamaan liiketoimintasuhdetta. Järjestelmällinen ja tavoitteellinen työnteko asiakassuhteen luomiseksi nähdään toivotun lopputuloksen kannalta välttämättömäksi. (Kohdeyrityksen myyntijohtaja 2013.)

Toisessa kilpailijoiden asiakasryhmässä on kilpailijoiden standardiasiakkaat. Ryhmän luonne on samanlainen kuin omien standardiasiakkaiden ryhmän. Asiakkaat ostavat vähän ja tuovat vain pienen osan tytäryhtiöiden myynnistä. Standardiasiakkaiden ryhmittely kilpailijoiden asiakkaisiin ja omiin asiakkaisiin on hankalaa, koska monet ostavat tuotteita sekä kilpailijoilta, että kohdeyritykseltä. (Kohdeyrityksen myyntijohtaja 2013.)

8.2 Haastatteluiden tuloksia

8.2.1 Tuotemyynnin kasvattamisen mielekkyys

Tuotemyynnin kasvattaminen tuo yritykselle aivan uudenlaisia haasteita. Yrityskulttuuri ja rakenne perustuvat vahvasti yrityksen ydinosuamisen pohjalle eli tuotteisiin liittyvien projektien myyntiin ja suunnitteluun. On selvää, että myyntikanavien lisääminen on tarpeellista, jotta saavutetaan tarpeeksi suuri osa potentiaalista asiakkaista. Toisaalta nyt on ensimmäisen kerran tilanne, että löytyy selkeästi hyvä kokonaisuus asiakkaille tarjottavaksi omasta tuotevalikoimasta. Ennen yritys on keskittynyt myymään projekteja ja niiden suunnittelua ja ratkaisuja tuotteisiin liittyen. Merkittäviä OEM-asiakkaita yrityksellä on 5 kappaletta ja näiden kautta myynti edustaa n. 20 % yrityksen tuotemyynnin kokonaisuudesta. OEM-asiakkaiden haastavuuden takia näitä asiakassuhteita on syytä analysoida tarkasti. On tärkeää, että näin tiivis asiakassuhde tuo molemmille yrityksille lisäarvoa. (Kohdeyrityksen myyntijohtaja 2013.)

Myyntiedustajille on määritellyt myyntitilit joita he hoitavat ja sen lisäksi he auttavat standardiasiakkaita tarpeen mukaan. Paikalliset strategiset myyntitilit ovat kokeneempien myyjien hallinnassa, koska hallinta vaatii parempaa käsitystä myyntitileistä kokonaisuutena. Myyjien palkkaus perustuu pohjapalkkaan ja komissioon. Komission määrä vaihtelee maittain. Pohjois-Amerikassa komissio on suurempi osa myyjän palkkaa kuin

esimerkiksi Euroopassa erilaisen yrityskulttuurin takia. Osakaupan ei koeta olevan mitenkään rasite myyjille, koska sen avulla pystytään tasoittamaan myyjien palkkiota juuri komissioiden takia. Projekteja tai muuta suurempaa ei kumminkaan mene kaupaksi joka kuukausi. Tuotemyynnin avulla asiakassuhteita on mahdollista syventää ja tätä kautta on mahdollista edistää myös projektien myyntiä. (Kohdeyrityksen myyntiedustaja 2013.)

Uudelle myyntineuvottelijalle tuotemyynti on hyvä tapa tutustua yrityksen tuotteisiin ja rakentaa suhteita asiakkaisiin. Urakehityksen kannalta on tärkeää, että myyntiedustaja tuntee edustamansa yrityksen tuotteet ja hahmottavat kokonaisuudet joihin niitä voi soveltaa. Tuotemyynnin avulla saatu kokemus auttaa myyntiedustajaa myös siinä tapauksessa, että uratavoitteet löytyvät projekti myynnin puolelta. Haastavia tehtäviä löytyy myös tuoteliiketoiminnan puolelta. Kokemuksen ja tuloksellisen myynnin ansiosta on mahdollisuus saada avainasiakas tilin hoidettavakseen. Tämä tarjoaa myös paljon haasteita ja vastuuta työnkuvaan. Vaikka haasteita ja vastuuta on enemmän, paljitsee työ myös enemmän ja sitä kautta työ on mielekästä. (Kohdeyrityksen myyntiedustaja 2013.)

8.2.2 Tuotemyynnin kasvattamisen haasteet

Tuotemyynnin haasteet ovat erilaisia kuin projektimyynnissä. Tuotemyynnissä on pysyttävä luottamaan siihen, että muut yrityksen osastot toimivat myynnin tukena. Asiakkaan on pystyttävä luottamaan siihen, että tilaukset saapuvat ajallaan ja ne sisältävät tilatut tuotteet. Tuotetuen on myös oltava asiakkaalle saatavilla tarvittaessa. Jos nämä myynnintukitoimet eivät toimi, on myyntiedustajan vaikea säilyttää asiakkaat tyytyväisinä puhumattakaan pitkän asiakassuhteen luomisesta. Myös myyntiedustaja turhautuu tilanteessa, jossa ei saa muulta organisaatiolta tarvittavaa tukea. (Kohdeyrityksen myyntiedustaja 2013.)

Tuotemyynnissä menestymiseen tarvitaan muutakin kuin hyvä ja kattava tuoteperhe. Myös logistisia toimia tulee tehostaa, jotta lisääntyvät tilausmäärät kyetään toimittamaan ongelmitta. Laajasta ja laadukkaasta tuotevalikoimasta huolimatta suurikin osa kasvavasta liikevaihdosta voidaan hävittää tehostamaan logistiikkaan. Kattava tuotevalikoima tuo myös haasteita varaston hallintaan. Tällä hetkellä ei ole mahdollista rakentaa kattavaa varastoa joka maahan, jonka takia on harkittava alueellisten keskusvarastojen perustamista ja toiminnan kehittämistä ja tehostamista. Keskusvarastojen avulla

kyetään tarjoamaan laajempi tuotevalikoima markkinoille ilman varastoarvon suurta kasvua. Yksi konkreettinen etu mitä keskusvarastoilla saavutetaan, on lentorahtien käytön minimointi. Keskusvarastoa kyetään pitämään yllä edullisemminkin toimitustavoilla esimerkiksi merikuljetuksilla ja keskusvarastoilta tuotteet on mahdollista toimittaa asiakkaille hyväksyttävillä toimitusajoilla. (Kohdeyrityksen myyntijohtaja 2013.)

Nopea toimitus on asiakkaalle tärkeä tekijä ja yrityksen näkökulmasta toimituskulut on saatava mahdollisimman mataliksi. Toimitusvarmuus ja nopeus ovat valtti tuotteiden myynnissä. Logistiikan tehostaminen on yksi tärkeä osa-alue, jolla osien myynnistä saadaan kehitettyä entistä kannattavampaa liiketoimintaa. (Kohdeyrityksen myyntijohtaja 2013.)

Yrityksen tarjoama tuoteperhe on kehittynyt kattavaksi ja se mahdollistaa tuoteliiketoiminnan laajentamisen. Tuoteperhe ei missään tapauksessa ole täydellinen, mutta tuotteiden luonteen vuoksi on mahdollista kehittää ja laajentaa tuoteperhettä asiakkaan tai asiakasryhmän tarpeiden mukaan. Yritys ei itse valmista kaikkia valikoimaan kuuluvia tuotteita. Ne tuotteet, joita yritys ei itse valmista tulevat pitkäaikaisilta partnereilta joiden kanssa on pitkät yhteistyösopimukset. Kokemus osoittaa, että luotettaviksi katsotuilla tavarantoimittajillakin on välillä toimitusvaikeuksia. Tämän takia tavoitteena on löytää kaikille ulkopuolisilta tuleville tuotteille toinenkin tavarantoimittaja varmistamaan saatavuuden. Tavarantoimittajien toimitusvaikeudet heijastuvat nopeasti omaan liiketoimintaan, joten tätä riskiä on tarkoitus koettaa pienentää. (Kohdeyrityksen myyntijohtaja 2013.)

Logistinen puoli tulee olemaan haaste, koska sekin on suunniteltu toimimaan projektien myynnin yhteydessä. Sitä tulee tehostaa monestakin syystä jos haluaa pärjätä osien myynnissä. Asiakkaiden näkökulmasta on tärkeää saada osat toimitettua nopeasti ja yrityksen näkökulmasta on tärkeää saada kuluja pienennettyä, että logistiset kustannukset eivät söisi myynnin kasvun tuloksia. Osamyynnin kasvulla pystyttäisiin tasoittamaan sisään tulevia rahavirtoja. Projekti myynti on pitkäkestoista kauppaa ja saatavat tulevat isoina suorituksina harvakseltaan. (Kohdeyrityksen myyntijohtaja 2013.)

Koska tukkukauppiaat myyvät niin paljon kilpailijoiden tuotteita, on järkevää panostaa omaan myyntiin suoraan asiakkaille. Sähköinen tilausjärjestelmä kuuluu tulevaisuuden suunnitelmiin. Tämän työkalun avulla uuden asiakkaan on helpompi tutustua yrityksen koko tarjontaan ja löytää tuotteita, jotka sopivat heille vaikka eivät varsinaisesti olleet

niitä etsimässä. Suuri este yhtenäiselle tilausjärjestelmälle on se, että tuotteiden koodit eivät ole harmonisoitu. Samalla koodilla löytyy eri tuotteita eri tytäryhtiöllä. Tämän asian kanssa tehdään työtä kokoajan ja tavoitteena on, että 2014 syksyllä työ olisi niin pitkällä, että internetpohjaista tilausjärjestelmää päästäisiin käyttämään edes joillain markkinoilla. (Kohdeyrityksen myyntijohtaja 2013.)

8.2.3 Internetin tuomat mahdollisuudet

Yrityksellä ei ole vielä ekstranet-palvelua, jonka avulla asiakkaille pystytään jakamaan tietoa tai tekemään tilauksia. Ekstranetin kehitystä ja käyttöönottoa vaikeuttavat toiminnanohjausjärjestelmän vajavaisuus ja se, että kaikki tuotteisiin liittyvä tieto ei ole harmonisoitu tytäryhtiöiden välillä. Kunhan tärkeimmiksi koetuilla markkinoilla toimivien tytäryhtiöiden saralta on saatu edellä mainitut seikat kuntoon on niillä markkinoilla tarkoitus aloittaa pilottikokeilu extranetin puitteissa ja laajentaa sen käyttöä muille markkinoille sitä mukaa kun nämä käyttöä estävät seikat on saatu kuntoon. (Kohdeyrityksen myyntijohtaja 2013.)

Ekstranettiä ei koeta pelkästään myynnin lisääjän vaan sen avulla asiakkaat saavat tuotetukea sillin kun he sitä tarvitsevat. Extranetistä asiakkaat löytävät myös helposti tuotteiden tekniset ominaisuudet kootusti samasta paikasta. Extranetin avulla tilauksissa ja tuote-erissä mahdollisesti esiintyvien ongelmien selvitys helpottuu. On tärkeää, että ongelmatilanteessa tuotteen historia pystytään jäljittämään aina raaka-aineen toimittajaan asti. Tuotteet tulevat usein kriittisiin osa-alueisiin asiakkaiden teknisiä ratkaisuita, joten laadun ja laadun valvonnan tulee olla todella korkealla tasolla ja ekstranet tulee tarjoamaan hyvän työkalun tähänkin tarkoitukseen. (Kohdeyrityksen myyntijohtaja 2013.)

Vaikka ekstranet ja toiminnanohjausjärjestelmä ovatkin vielä keskeneräisiä, yritys tarjoaa kriittisille avainasiakkaille automatisoidun tilauksen käyttömahdollisuuden siten, että asiakkaat voivat hyödyntää heidän omia sähköisiä järjestelmiään. Kohdeyrityksen päässä tämä tarkoittaa sitä, että tilaukset joudutaan käsittelemään käsin ja se teettää paljon työtä, mutta asiakkaille tilauksen tekeminen ei aiheuta lisää työtä verrattuna ekstranetin käyttöön. Nämä asiakkaat ovat tyytyväisiä järjestelyyn ja kunhan tietojärjestelmät ovat sillä tasolla kohdeyrityksessä pystyvät hekin tehostamaan tilausten käsittelyä huomattavasti. Näiden asiakkaiden strategisen tärkeyden takia katsottiin, että tämä väliaikainen ratkaisu on kannattava ottaa käyttöön kun odotetaan, että yrityksen omat

tietoverkkoratkaisut saadaan päivitettyä ajan tasalle. (Kohdeyrityksen myyntijohtaja 2013.)

Kohdeyritykselläni on viisi isoa OEM-asiakasta, jotka odottavat saavansa laadukkaan tuotteen lisäksi tuotteisiin liittyviä oheispalveluita. Tuotteisiin liittyvät oheispalvelut kuten tuotetuki ja tuoteluetteloiden tarkkuus ovat tärkeitä. Asiakkaan on tiedettävä esimerkiksi tuotteiden tarkat fyysiset mitat, jotta he kykenevät yhdistämään ne omien tuotteidensa suunnitteluun. Tämän takia näille asiakkaille tarjotaan jo tässä vaiheessa, osittain sähköistetty tilausjärjestely kuten edellä mainitsin (Kohdeyrityksen myyntijohtaja 2013.)

8.2.4 Asiakkaan näkökulma

Vähittäiskauppiaan näkökulmasta alalla on paljon tavarantoimittajia, jotka pystyvät toimittamaan lähes samoja tuotteita. Monet tuotteet eroavat vain nimeltä. Parhaissa tapauksissa tuotteet ovat lähtöisin jopa samoilta tehtailta. Varsinkin tällä alalla toimitusvarmuus on todella isossa roolissa. Tuotteen on oltava perillä silloin kun luvataan. Asiakas odottaa saavansa tuotteen silloin kun on sovittu ja jos toimitus tavarantoimittajalta viivästyy voi asiakas hankkia tarvitsemansa tuotteen kilpailijalta. Toimitusvarmuuden takia liiketoiminnalle tärkeiden tuotteiden on keskitetty muutamalle tavarantoimittajalle. Tuotevalikoimaa täydennetään tarpeen mukaan muiden tavarantoimittajien tuotteilla. (Vähittäiskauppias 2013)

Monet tavarantoimittajat ovat siirtyneet internet-pohjaiseen tilausjärjestelmään. Muutokseen totuttautumiseen meni jonkin aikaa, koska faksien ja puhelimien käyttö oli juurtunut niin vahvasti selkärankaan. Vähitellen on opittu hyödyntämään internetistä tehtävää tilausjärjestelmää paremmin. Tilauksen voi jättää avonaiseksi ja se löytyy sieltä kun seuraavan kerran kirjautuu palveluun sisään ja sitä voi sitten taas täydentää. Myös se, että palvelusta näkee tuotteiden varastotilanteen ja toimitusaikataulun helpottaa päivittäisiä toimia kun ei tarvitse soittaa edes takaisin tuotteiden perässä. (Vähittäiskauppias 2013.)

Paperittomuus on myös hyvä asia. Tilaukset löytyvät hintoineen tilaushistoriasta, joten enää ei tarvitse säilyttää tilauksia niin kuin ennen täytyi. Jälkitoimitusten perässä pysymien on myös helpottunut. Ne siirtyvät automaattisesti seuraavaksi tehtyyn tilaukseen, josta ne voi poistaa jos on tarpeen. Ennen oli paljon tilanteita, että jälkitoimituksia tuli pienissä erissä myymälään ja sitten ihmeteltiin mihin mikään liittyy. Välillä oli tilanteita,

että tuotetta ei enää tarvittukaan ja sitten niitä palauteltiin ja odotettiin hyvityslaskuja. Nyt näistä on päästy eroon melkein kokonaan. On tietenkin tilanteita, että toimituksissa sattuu virheitä, mutta isot ongelmat virheiden takia ovat vähentyneet. (Vähittäiskauppias 2013.)

Asiakkaan näkökulmasta tuotteiden toimitusvarmuus ja se, että tuotteet vastaavat heidän odotuksia. Asiakkailla on usein heidän omissa toimitussopimuksissaan määritelty jonkinlainen sakko jos toimitukset viivästyvät ja tämän takia heille on tärkeää saada osat ajallaan tavarantoimittajilta omiin tuotteisiinsa. Tuotteet, joita asiakkaat ostavat kohdeyritykseltä ovat usein vain pieniosa asiakkaiden omientuotteiden valmistuksessa, joten hinta ei ole välttämättä pääkriteeri tavarantoimittajaa valittaessa. Kohdeyrityksen tuotteet tulevat asiakkaiden tuotteissa toiminnan kannalta kriittisiin paikkoihin, joten laadun täytyy olla korkea. Tämän takia tuotteita ei lasketa markkinoille keskeneräisinä vaan ensin varmistetaan niiden toiminta omissa testeissä. (Kohdeyrityksen myyntijohtaja 2013.)

9 Johtopäätökset

Tilanne kohdeyrityksessäni on haastava. Selkeä tahtotila osien myyntiin löytyy ja nyt löytyy tuotekokonaisuuskin, joka mahdollistaisi myös osamyyntin kasvun suuremmaksi osaksi liikevaihtoa. Omistussuhteet vaikuttavat hyvin paljon siihen mitä muutoksia voidaan tehdä ja mikä on yrityksen strategia tulevaisuudessa. Omistajat haluavat mahdollisimman suuren tuloksen, jotta yritys vaikuttaisi mahdollisimman mielenkiintoiselta sijoituskohteelta potentiaalisille ostajille. Suuret organisaatiomuutokset vaativat rahaa ja syövät mahdollisia voittoja. Tuoteliiketoiminnan kasvupotentiaali on kommunikoitava selkeästi yrityksen omistajille ja tätä kautta saatava tarvittavat mahdollisuudet tuoteliiketoiminnan kasvattamiselle. (Kohdeyrityksen myyntijohtaja 2013.)

Vaikka kohdeyritykseni liiketoiminta perustuu pitkälti projektien myyntiin tällä hetkellä, on yritys organisoitu myyntiorganisaation tavoin. Organisaatioon ei tarvitse tehdä rakenteellisia muutoksia, jotta yritys pystyy toimimaan myös tuoteliiketoiminnan parissa. Muutokset, joita tarvitaan, ovat enemmän liiketoiminnan tehostukseen ja hallintaan liittyviä. Tuoteliiketoiminnan kasvattaminen luo painetta tehostaa logistiikka, toiminnan ohjausta ja asiakkaiden ja yritysten välistä yhteydenpitoa. (Kohdeyrityksen myyntijohtaja 2013; Johtamisen käsikirjat.)

Nykyisillä jakelukanavilla tuoteliikekauppaa on todella haastavaa kasvattaa. Yrityksen on pyrittävä monipuolistaan jakelukanavien rakenteita nykyisestä, jotta on mahdollista kattaa suurempi osa potentiaalisista asiakkaista. Jakelukanavien lisäämisessä internetin ja sen tuominen mahdollisuuksien hyödyntäminen on tärkeässä osassa. Tulevaisuudessa uudet päävarastot helpottavat tavarantoimitusta huomattavasti ja mikä tärkeintä, kuluja saadaan pienennettyä samalla. Tytäryhtiölle tulee terävöittää tuoteliiketoiminnan tärkeyttä tulevaisuuden kasvulle. On tärkeää, että tytäryhtiöltä vaaditaan tuotemyynnin kasvua jos yrityksen johdossa nähdään, että se ei ole sillä tasolla millä sen kuuluisi olla. Maa- ja maanosakohtaiset jälleenmyyjät ja niiden hankinta tytäryhtiöiden vastuulla, joten jos niissä ei tehdä töitä uusien jälleenmyyjien löytämiseksi ja tuoteliiketoiminnan kasvattaminen helposti idean asteelle. (Kohdeyrityksen myyntijohtaja 2013.)

Agenttien rooli on selkeästi hyvin tärkeä Aasian markkinoilla ja yrityksellä on selkeät vaatimukset siitä mitä agenttien tulee tuoda mukanaan yhteistoimintaan. Agentit ovat olleet tehokas keino saavuttaa nopea yhteys asiakkaisiin ja tätä pitäisi jatkossa hyödyntää myös muilla markkina-alueilla. Etelä-Amerikka on uusi markkina-alue yritykselle ja siellä toimivien agenttien avulla varmasti saavutettaisiin potentiaalisesti isoja asiakkaita nopeammin agenttien avulla kuin itse niitä etsien. (Kohdeyrityksen myyntijohtaja 2013; Management style guide.)

Ongelmat, jotka liittyivät tukkukauppoihin, perinteisillä isoilla markkinoilla kuten Euroopassa ovat haastavia. Ei ole missään tapauksessa helppoa koettaa päästä näihin jakelukanaviin yrityksen koko tuotevalikoimalla. Ne tuotteet, joita yritys ei itse valmista kannattaa jättää tukkukaupoille tarjottavien tuotteiden joukosta pois. Yritykseltä löytyy kumminkin sellaisiakin tuotteita valikoimistaan, joissa se on huipputekijä alallaan, joten tukkukaupoille tarjottava tuotekokonaisuus voisi koostua näistä tuoteperheistä. (Kohdeyrityksen myyntijohtaja 2013; Management style guide.)

Ekstranetin kehitys ja sen tuomat mahdollisuudet avaavat aivan uusia mahdollisuuksia yritykselle tuoteliiketoimintaan. Internetiä hyväksi käyttämällä yrityksen on mahdollista palvella asiakkaita myös siellä missä heillä ei ole virallisia jälleenmyyjiä. On erittäin positiivista kuulla, että tämä selkeä puutos on huomattu yrityksen sisällä ja sen korjaa-

miseksi tehdään töitä. Haastatteluista sain sen kuvan, että tuoteliiketoiminta oli aikaisemmin nähty selkeästi ydinosaamista tukevana toimena eikä varsinaisesti mahdollisen liikevaihdon kasvun lähteenä. Tähän on tietenkin vaikuttanut myös se, että yrityksen omien osien tarjoama on ollut ennen tätä uutta tuotevalikoimaa huomattavasti suppeampi kuin kilpailijoilla. yhtenäisen toiminnanohjausjärjestelmän puute yllätti. Liiketoiminnan sujuvuuden kannalta, varsinkin näin suurella ja monilla markkinoilla toimivassa yrityksessä yhtenäinen ja toimiva toiminnanohjausjärjestelmä on avain asemassa liiketoiminnan hallinnassa. Tytäryhtiöt ovat omia tulosityksiköitä, mutta siitä huolimatta niiden on esimerkiksi kyettävä kommunikoimaan tuotteista samoilla osanumeroilla, jotta vältetään ikäviltä ja liiketoimintaa haittaavilta tapahtumilta. (Chaffey 2011, 109.)

Ekstranetin tuleva käyttöönotto mahdollistaa uusien asiakastyyppeiden saamisen kohdeyrityksen asiakkaiksi. Tällä hetkellä painotus asiakkaissa on OEM-asiakkaissa, jotka voidaan laskea lojaaaleiksi asiakkaiksi. Yrityksen nykyisillä myyntipalveluilla jää monta asiakastyyppeä palvelematta. Vaeltelevat asiakkaat ja impulsiiviset ovat haasteellisia asiakastyyppejä. Ostomäärät näillä on yleensä pieniä, joten suuri panostus henkilökohmaisella myynnillä ei ole yritykselle kannattavaa. Ekstranetin avulla yritys pystyy tarjoamaan näille asiakastyypeille heidän tarvitsemansa tiedon ilman suurempia ponnistuksia myyntiorganisaatiota. Vaikka näille asiakkaille myyntiä ei nähtäisi tärkeänä liiketoiminnan kannalta, epävarman ostokäyttäytymisen takia, mahdollistaa sähköisten palveluiden käyttöönotto tämän tyyppisten asiakkaiden paremman palvelun. Tätä kautta on mahdollista lisätä myyntiä tuoteliiketoiminnastaan. Alennusten perässä juoksevien asiakkaiden palvelemiseen ekstranet tuo hyödyllisen työkalun. Kun jostain tuotteesta on tulossa uusi versio, ekstranetin avulla kyetään kommunikoimaan tästä muille asiakkaille ja tässä vaiheessa on selkeästi alennustuote tai tuotteita, joita voidaan tarjota alennusten perässä juokseville asiakkaille. Tuoteperheen ominaisuuksien takia ei ole strategisesti viisasta myydä tuotetta pienille asiakkaille suurilla alennuksilla. (Chaffey 2011, 109; Management style guide.)

Asiakkaiden analysointi ja niiden ostopotentiaalin arviointi auttaa hoitamaan asiakastilejä tarpeellisella tasolla. OEM-asiakkaiden rooli nähtiin arvokkaana ja mielestäni strategisten avainasiakastilien hallinnan omaksuminen näiden asiakkaiden johtamiseen on tehokas keino. OEM-asiakkaiden vaikutus heijastuu muuhunkin osaliiketoimintaan tulevaisuudessa. OEM-asiakkaiden asiakkaat tulevat jatkossa tarvitsemaan varaosia tuotteisiinsa ja tämä edesauttaa kasvua kohdeyritykseni osaliiketoiminnassa. OEM-asiak-

kaita on tällä hetkellä kohtalaisen vähän, joten näiden isojen myyntitilien lisääminen on kannattavaa tulevaisuuden kannalta. Bosch on autoteollisuudessa hyvä esimerkki siitä miten OEM-asiakkaiden kautta yritys pystyy itse kasvattamaan tuotemyyntiään. Tytäryhtiöissään on hyvin tunnistettu heidän omalle liiketoiminnalleen tärkeät asiakkaat ja näiden asiakassuhteiden hoitoon paneudutaan selkeän strategian avulla. Kilpailijoiden asiakkaiden analysointi ja näistä potentiaalisten asiakkaiden itselle saamiseksi tehdyt toimintaohjeet edesauttavat potentiaalisesti tuotemyynnin kasvua tulevaisuudessa. Tuotemyynnin kasvattamisen kannalta tytäryhtiöiden toimet ovat avainasemassa. On tärkeää, että tytäryhtiöille teroitetaan vielä tuotemyynnin tärkeyttä tulevaisuuden kannalta, jotta niissä tehdään töitä tavoitteiden saavuttamiseksi. Sähköisten järjestelmien yhtenäistäminen ja ekstranetin kehittäminen antavat tytäryhtiölle entistä paremmat mahdollisuudet tuotemyynnin kasvattamiseen. (Sherman ym. 2003, 1-2; autoteollisuuden suurimmat osatoimittajat; Laitala Marko.)

Kohdeyrityksessäni edetään myynnin suhteen erilailla kuin yleensä myynnin parissa. Yleisesti valmistavissa yrityksissä lähdetään liikkeelle tuotemyynnistä ja edetään ratkaisun myyntiin ja arvon myyntiin. Suurin osa yrityksen myynnistä tulee tällä hetkellä nimenomaan ratkaisun myynnistä ja arvon myynnistä. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen on opittava toimimaan eräällä tavalla pienemmin kuin aikaisemmin ja tämän takia sisäisten prosessien tehostaminen onkin hyvin tärkeää, koska tuoteliiketoimintaan halutaan selkeästi panostaa ja se nähdään hyvänä kasvun lähteenä. (kohdeyrityksen myyntijohtaja 2013; Kaario ym. 2003, 33.)

Teoria osuus antoi hyvän pohjan kysymyksiin haastatteluita varten. Ihmiset, joita haastattelin, ovat toimineet erilaisiin tuotteisiin perustavan liiketoiminnan parissa jo vuosia. Vähittäiskaupan edustaja on toiminut vähittäiskauppiaana jo kymmenen vuotta ja hän on nähnyt omin silmin toimitusketjuissa vuosien varrella tapahtuneet muutokset. Myyntijohtaja on ollut kohdeyrityksessäni jo kuusi vuotta ja ennen sitä hänellä on kokemusta samanlaisista työtehtävistä muilta aloilta. Haastatteluissa saamani vastaukset eivät suuremmaksi osaksi olleet yllättäviä, koska minulla oli jo ennalta jonkinlainen kuva yrityksen toiminnasta. Yllättävin löytö olivat puutteet, jotka liittyivät sähköisiin järjestelmiin. Yhtenäinen asiakashallinta järjestelmä oli otettu käyttöön vasta vuosi sitten ja yhteinen toiminnanohjausjärjestelmäkään ei ollut käytössä vielä kaikissa tytäryhtiöissä. Nämä seikat vaikeuttavat tuotemyynnin kasvamista yrityksen sisältä. Ekstranetin puute vaike-

uttaa asiakkaiden tiedon saantia ja yhteydenpitoa. Ennen yritys on tehnyt tuotekauppaa suhteellisen pienen asiakasjoukon kanssa ja niiden hoitamiseen on riittänyt vanhanaikainen tilausten prosessointi.

Yrityksen on standardoitava yrityksen sisäiset prosessit, jotta tuoteliiketoiminnalla on mahdollisuus kasvaa kannattavasti. Ekstranetin käyttöönotto puolestaan edes auttaa palvelemaan mahdollisesti entisestä kasvavia asiakasääriä. Mielestäni se, että ekstranet otetaan pilottihankkeen tapaisesti käyttöön valituilla markkinoilla, on erittäin hyvä asia. Pilottimarkkinoilta saatavan palautteen kautta järjestelmää pystytään kehittämään toimivammaksi varsinaista lanseerausta varten. Ekstranetin käytön helppous ja sen toimivuus ovat todella tärkeässä roolissa ekstranetin käytön omaksumisessa asiakkaiden näkökulmasta.

Lähteet

- Autoteollisuuden suurimmat osatoimittajat. Ajovalo.
<http://www.ajovallo.net/osatoimittajat.htm>. Luettu 17.4.2013.
- Chaffey Dave 2011. E-Business & E-Commerce management. Strategy, implementation and practice. 5. painos. Prentice Hall.
- Different types of customers. 2008. Management style guide.
<http://www.managementstudyguide.com/types-of-customers.htm>. Luettu 13.3.2013.
- Hellmann Kalevi & Peuhkurinen Elina & Raulas Mika 2005. Asiakasjohtamisen käsikirja. WSOY. Helsinki.
- Johtamisen käsikirjat. Myynnin johtaminen. Kauppalehden Johtamisen käsikirjat.
<http://v4.blh.dk/default.aspx?book=7014&AuthenticationTicket=c9827f20-2d89-4d3f-9be0-18c053353c10&CursumCourseID=114549&AssetID=377497&StatSlideID=1228326>. Luettu 22.3.2013.
- Jussila, Markku & Leino, Antti 1999. Net. Verkkoviestinnän käsikirja. Inforviestintä. Helsinki.
- Kaario Kari & Pennanen Risto & Storbacka Kaj & Mäkinen Hanna-Leena. 2003. Selling value: Maximize growth. By helping customers succeed. Verticia Ltd. & WSOY. Helsinki.
- Kohdeyrityksen myyntiedustaja 2013. Haastattelu 13.4.2013.
- Kohdeyrityksen myyntijohtaja 2013.. Haastattelu 13.4.2013.
- Kohonen. 2008. Yritysorganisaatiot ja rakenne.
<http://www.joensuu.fi/taloustieteet/opiskelu/EKohonen/OJP2008Rakenne.pdf>.
 Luettu 22.3.2013
- Lauden, Kenneth C. & Traver, Carol Guerico 2011. E-Commerce 2011 Business. Technology. Society. 7. Painos. Pearson Education inc.
- Markkinointisuunnitelma. Edu oppimateriaalit.
<http://www03.edu.fi/oppimateriaalit/markkinointisuunnitelma/pages/jakelu.htm>.
 Luettu 16.4.2013
- Miller Michael. 2012. B2B digital marketing. Using the web to market directly to businesses. Pearson Education Inc.

OEM. 2013. Tech terms.

<http://www.techterms.com><http://www.techterms.com/definition/oem/definition/oem>
. Luettu 21.2.2013.

Original equipment manufacturer

OEM.<http://www.investopedia.com/terms/o/oem.asp>. Luettu 21.3.2013.

Sherman Sallie & Sperry Joseph & Reese Samuel. 2003. The seven keys to managing strategic accounts. The McGraw-Hill Companies.

The 5 types of customers. Small Business: Canada.

<http://sbinfocanada.about.com/od/customerservice/a/customertypesmh.htm>. Luettu 2.5.2013.

Tämä yhtiö kasvattaa myyntiä vaikka autoteollisuus on kuopassa. Tekniikka ja talous.

<http://www.tekniikkatalous.fi/autot/tama+yhtio+kasvattaa+myyntia+vaikka+autoteollisuus+on+kuopassa/a886043?service=mobile&page=2>. Luettu 17.4.2013.

Vähittäiskaupan edustaja 2013. Omistaja. Haastattelu 12.4.2013.

